

SOUS LA DIRECTION DE
VALÉRIE LEHMANN ET BERNARD MOTULSKY
EN COLLABORATION AVEC VALÉRIE COLOMB

COMMUNICATION ET GRANDS PROJETS

LES NOUVEAUX DÉFIS



Presses de l'Université du Québec

COMMUNICATION ET GRANDS PROJETS

Membre de
L'ASSOCIATION
NATIONALE
DES ÉDITEURS
DE LIVRES

Presses de l'Université du Québec

Le Delta I, 2875, boulevard Laurier, bureau 450, Québec (Québec) G1V 2M2
Téléphone : 418 657-4399 – Télécopieur : 418 657-2096
Courriel : puq@puq.ca – Internet : www.puq.ca

Diffusion/Distribution :

Canada : Prologue inc., 1650, boulevard Lionel-Bertrand, Boisbriand (Québec) J7H 1N7
Tél. : 450 434-0306 / 1 800 363-2864

France : Sodis, 128, av. du Maréchal de Lattre de Tassigny, 77403 Lagny, France
Tél. : 01 60 07 82 99

Afrique : Action pédagogique pour l'éducation et la formation, Angle des rues Jilali Taj Eddine
et El Ghadfa, Maârif 20100, Casablanca, Maroc – Tél. : 212 (0) 22-23-12-22

Belgique : Patrimoine SPRL, avenue Milcamps 119, 1030 Bruxelles, Belgique – Tél. : 02 7366847

Suisse : Servidis SA, Chemin des Chalets, 1279 Chavannes-de-Bogis, Suisse – Tél. : 022 960.95.32



La Loi sur le droit d'auteur interdit la reproduction des œuvres sans autorisation des titulaires de droits. Or, la photocopie non autorisée – le « photocopillage » – s'est généralisée, provoquant une baisse des ventes de livres et compromettant la rédaction et la production de nouveaux ouvrages par des professionnels. L'objet du logo apparaissant ci-contre est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit le développement massif du « photocopillage ».

SOUS LA DIRECTION DE
VALÉRIE LEHMANN ET BERNARD MOTULSKY
EN COLLABORATION AVEC VALÉRIE COLOMB

COMMUNICATION ET GRANDS PROJETS

LES NOUVEAUX DÉFIS



Presses de l'Université du Québec

**Catalogage avant publication de Bibliothèque et Archives nationales du Québec
et Bibliothèque et Archives Canada**

Vedette principale au titre :

Communication et grands projets : les nouveaux défis

Comprend des réf. bibliogr.

Comprend du texte en anglais.

ISBN 978-2-7605-3676-0

1. Communication. 2. Projets. 3. Gestion de projet. 4. Travaux publics.
5. Communication dans les organisations. 6. Projets - Québec (Province).
I. Lehmann, Valérie. II. Motulsky, Bernard.

P90.C65 2013 302.2 C2012-942513-3

Les Presses de l'Université du Québec reconnaissent l'aide financière du gouvernement du Canada par l'entremise du Fonds du livre du Canada et du Conseil des Arts du Canada pour leurs activités d'édition.

Elles remercient également la Société de développement des entreprises culturelles (SODEC) pour son soutien financier.

Mise en pages: INFO 1000 MOTS

Couverture – Conception: MICHÈLE BLONDEAU

Photographie (en bas, à droite): ALAIN THIBAUT POUR NUNAVIKPARKS,
Pic Pyramide et rivière George, Monts-Pyramides

2013-1.1 – *Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés*

© 2013 Presses de l'Université du Québec

Dépôt légal – 1^{er} trimestre 2013

Bibliothèque et Archives nationales du Québec / Bibliothèque et Archives Canada

Imprimé au Canada



TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES FIGURES.....	XV
LISTE DES TABLEAUX.....	XVII
AVANT-PROPOS.....	XIX
Valérie Lehmann et Bernard Motulsky	
PARTIE 1 COCONSTRUCTION DES PROJETS ET MANAGEMENT DES PARTIES PRENANTES	1
CHAPITRE 1	
DE MANIC-5 AU PLAN NORD, QU'AVONS-NOUS APPRIS ? LE CAS DU GAZ DE SCHISTE AU QUÉBEC	3
Valérie Lehmann	
1. Le choix d'une étude qualitative sur la communication et les grands projets.....	5
2. La communication et la gestion de projet : revue de littérature et cadre conceptuel.....	6
3. Les grands projets au Québec et le cas du gaz de schiste.....	11
4. Un grand projet en phase de faisabilité : l'exploration du gaz de schiste au Québec.....	13
5. Les principaux résultats et interprétations liés au cas du gaz de schiste.....	19
6. Les propositions et conclusions suggérées par le cas du gaz de schiste.....	23
Bibliographie.....	28

CHAPITRE 2

PROJETS À GRANDE ÉCHELLE : VERS DE NOUVELLES MÉDIATIONS. L'EXPÉRIENCE DE L'ATELIER NATIONAL SUR LES TERRITOIRES FRANÇAIS..... 33

Luc Bousquet

1. Expérimenter pour innover	35
2. Projeter pour comprendre	36
3. Comparer pour enrichir	36
4. Décliner le projet pour agir	37
5. Des territoires différents pour éprouver la méthode	37
6. Muter, pour mieux prendre en compte l'environnement	38
7. Un atelier pour éprouver la pertinence de la loi Littoral	39
8. Faire projet pour dépasser les blocages ou les immobilismes ...	39
9. Expérimenter sans aventurisme pour ouvrir les esprits.....	41
10. Être sur le terrain, pour ne pas se raconter d'histoire.....	42
11. Être tous autour de la même table, pour partager et non pour imposer	42
Bibliographie	43

CHAPITRE 3

DE L'IMMOBILISME À L'APPROPRIATION CITOYENNE : REGARD SUR LE PROCESSUS D'ACCEPTABILITÉ SOCIALE À MONTRÉAL 45

Jean Savard

1. L'émergence d'un nouveau paradigme	47
1.1. Combattre l'immobilisme ambiant.....	47
1.2. L'acceptabilité sociale : un nouveau paradigme.....	48
1.3. Le cadre de gouvernance des projets et des programmes : une occasion à saisir	48
1.4. Le processus d'acceptabilité sociale de la Ville de Montréal	49
2. Le cadre conceptuel	50
2.1. Le Cadre de gouvernance des projets et des programmes de gestion d'actifs municipaux : une avancée majeure.....	51
2.2. Cadre de gouvernance, concertation, affaires publiques et communications (Ville de Montréal, 2011).....	53
2.3. Un cadre conceptuel pour le processus d'acceptabilité sociale ..	54
2.4. La concertation : pierre angulaire du processus.....	55
2.5. Des critères pour évaluer l'acceptabilité sociale.....	56
2.6. Les cinq composantes de la démarche de concertation type	57
2.7. Consacrer le temps requis	58



2.8.	Les parties prenantes et les autres catégories d'acteurs.....	60
2.9.	Une délicate dynamique.....	61
3.	Le modèle organisationnel.....	61
3.1.	Les dix lots de travail du projet de réaménagement des abords du CHUM.....	61
3.2.	La composition de la cellule de la concertation et des affaires publiques.....	62
3.3.	La composition de la cellule des communications.....	63
3.4.	Les parties prenantes internes : une composante de poids.....	64
4.	La mise en œuvre : trois cas en rafale.....	65
5.	Chaque démarche de concertation est un cas d'espèce.....	65
5.1.	1 ^{er} cas : le Quartier de la gare de Pointe-aux-Trembles.....	66
5.2.	2 ^e cas : la requalification du site et des abords de l'ancien hippodrome.....	68
5.3.	3 ^e cas : le Plan de développement urbain économique et social des secteurs Marconi- Alexandra, Atlantic, Beaumont, De Castelnau (PDUES).....	72
	Conclusion : les risques et les défis.....	79
	Bibliographie.....	80

PARTIE 2 PRATIQUES DE COMMUNICATION EN TRANSFORMATION

81

CHAPITRE 4

**LES MÉDIAS AUJOURD'HUI : UN EXCELLENT CANAL
D'OPPOSITION, UN DIFFICILE OUTIL DE PROMOTION**..... 83

Bernard Motulsky

1.	Une machine de plus en plus affamée.....	85
2.	Des outils accessibles.....	86
3.	Une opposition qui a compris.....	87
4.	Des promoteurs hésitants.....	87
5.	Le risque communicationnel.....	88

CHAPITRE 5

**LA COMMUNICATION SENSIBLE : NOUVELLE DISCIPLINE
DE COMMUNICATION ORGANISATIONNELLE**..... 89

Thierry Libaert

1.	L'origine de l'idée de la communication sensible.....	91
1.1.	L'obsolescence des principes de base de la communication de crise.....	91
1.2.	La porosité de disciplines connexes.....	92
1.3.	L'interconnexion des domaines.....	92



2. La communication sensible au cœur des interactions.....	93
2.1. Les caractéristiques de la communication sensible.....	93
2.2. Les principes de la communication d'acceptabilité.....	94
Bibliographie.....	96

CHAPITRE 6

COMMUNICATION ET LÉGITIMITÉ : UNE ANALYSE COMPARATIVE DES CAS DU MONT ORFORD ET DE RABASKA AU QUÉBEC.....	97
---	----

Stéphanie Yates, Raymond Hudon et Christian Poirier

1. Le cas du mont Orford.....	100
1.1. Les stratégies organisationnelles et politiques.....	101
1.2. Une montée en généralité réussie.....	102
2. Le projet Rabaska.....	105
2.1. Le promoteur : des stratégies particulièrement efficaces.....	106
2.2. Des opposants qui peinent à faire passer leur message.....	107
2.3. Une montée en généralité tardive.....	108
Conclusion.....	110
Bibliographie.....	112

CHAPITRE 7

POUVOIR, COMMUNICATION ET GRAND PROJET : LE CAS D'UN PROJET TECHNOLOGIQUE DANS LE SECTEUR DE LA GRANDE DISTRIBUTION.....	113
--	-----

François Lambotte

1. Une approche critique du pouvoir.....	116
1.1. Le pouvoir et la domination dans la chaîne de distribution.....	116
1.2. Les sources de pouvoir.....	117
1.3. Les stratégies de pouvoir et leurs conséquences.....	117
1.4. Le pouvoir et les systèmes d'information interorganisationnels.....	118
2. La méthodologie.....	119
2.1. La présentation du cas.....	119
2.2. La collecte des données.....	120
2.3. L'analyse des données.....	122
3. Les résultats.....	122
3.1. La vue d'ensemble du dialogue.....	122
3.2. Les stratégies de pouvoir des détaillants et les réponses des fournisseurs.....	123
3.3. Au cours de la phase de test.....	124
3.4. Au cours de la phase de déploiement.....	127
3.5. Jusqu'à l'utilisation massive.....	127



4. L'efficacité des stratégies de pouvoir	127
4.1. L'ambiguïté	127
4.2. D'une position de dominé à une position d'expression	129
Bibliographie	130

PARTIE 3 GOUVERNANCE, ENJEUX ET COMPLEXITÉ DES GRANDS PROJETS 133

CHAPITRE 8 DÉSOLÉ, PLUS DE BÉTON ! ADAPTATION DE L'ARCHITECTURE À LA LIMITATION DES RESSOURCES	135
--	-----

Valérie Colomb

1. L'architecture sous la contrainte des ressources naturelles : le site en majesté	139
2. La communication institutionnelle sur les ressources naturelles : l'énergie priorisée	140
3. Qu'est-ce qu'une ressource naturelle pour l'architecture ?	142
3.1. L'énergie : de l'énergie grise à l'énergie sociale	142
3.2. Les ressources disponibles sur le site	144
3.3. Les matériaux	147
3.4. L'espace	148
Bibliographie	149

CHAPTER 9 THE GOVERNANCE PARADOX IN MEGAPROJECTS	151
--	-----

Lise Arena and Eamonn Molloy

1. Transaction Cost Approach and the Governance Paradox in Megaprojects	153
2. Megaprojects as Hybrid Forms of Organization ?	156
3. Non Permanency as a New Distinctive Feature of Megaprojects	164
4. Concluding Remarks	167
References	168

CHAPITRE 10 L'IMPACT DU PLURALISME ET DE LA PROMOTION DANS LA PHASE DE PLANIFICATION SUR LA PERFORMANCE DES PROJETS COMPLEXES	173
---	-----

Sergei Floricel, Marc Banik et Sorin Piperca

1. Cadre théorique	179
2. Méthodologie	183



3. Résultats qualitatifs.....	185
3.1. Participation entre dominée et pluraliste	185
3.2. Argumentaire entre décisionnel et promotionnel	188
3.3. Changements dans la participation et l'argumentation.....	193
3.4. Analyse comparative des 17 cas concernant l'impact sur la performance.....	193
4. Résultats quantitatifs	195
5. Discussion	196
Bibliographie	197

CHAPITRE 11

LES GRANDS PROJETS ÉNERGÉTIQUES

ET LA COMMUNICATION	199
---------------------------	-----

Stéphane Bertrand

1. Les scénarios du futur	202
2. À la recherche de solutions globales réalistes et efficaces	203
3. L'information et la communication au XXI ^e siècle	205
4. Des motivations variées à intervenir.....	207
5. Des leçons et des recommandations.....	209

PARTIE 4 IDENTITÉS, IMAGINAIRES, RÔLES

ET RESPONSABILITÉS DES ACTEURS	211
--------------------------------------	-----

CHAPITRE 12

LE « GRAND PROJET » :

UNE MÉDIATION INSTITUTIONNELLE DE L'IMAGINAIRE	213
--	-----

Bernard Lamizet

1. La notion de « grand projet »	216
2. Les significations multiples du projet.....	218
3. La communication du « grand projet »	219
4. Le « grand projet » comme forme de communication	221
5. Le « grand projet », le débat public et les identités institutionnelles	223
6. Les difficultés de la communication du « grand projet ».....	224
7. Le « grand projet » et la sémiotique politique	226
8. Le « grand projet » comme sémiotique de l'institution	227
9. Le « grand projet » et l'imaginaire politique.....	229
10. Le projet et la décision	230
11. Le « grand projet » dans le temps.....	231
12. Le « grand projet » dans l'espace	233



13. L'échec du projet	234
Conclusion : nécessité sociale et politique du projet et logiques inconscientes de l'institution	236
CHAPITRE 13 DE <i>GERMINAL</i> À MALARTIC : COMMENT L'IMAGINAIRE MINIER ARRIVE-T-IL EN VILLE ?	239
Michel Jébrak	
1. Les publics québécois face aux mines	243
2. Les régions minières : le cas de l'Abitibi	246
3. Les mythes de la mine	248
3.1. La Terre-mère	249
3.2. La Terre-trésor	250
3.3. La Terre-enfer	251
3.4. La Terre-nation	251
Conclusion	252
Bibliographie	253
CHAPITRE 14 PERCEPTION, RÔLES ET LIEUX DES ACTEURS : VERS UN VOCABULAIRE POUR LA CONSTRUCTION D'UN GRAND PROJET	255
André-A. Lafrance et Pascale Lafrance	
1. Le critère de grandeur	257
2. Le critère de partie prenante	259
3. Le critère du rôle	259
4. Le critère du territoire	260
5. Des critères en mouvance	262
CHAPITRE 15 LA SCIENCE, LES MÉDIAS ET L'EXPLOITATION DES RESSOURCES NATURELLES	263
Sylvestre Huet	
1. La science est devenue l'argument majeur	266
2. L'expertise scientifique à propos de l'usage des technologies	268
3. Le combat de rue, le climat de peur et le dénigrement	271
Conclusion	273
NOTICES BIOGRAPHIQUES	275





LISTE DES FIGURES

Figure 1.1.	Communication et gestion de projet dans les années 1970	7
Figure 1.2.	Communication et gestion de projet dans les années 1980-1990.....	8
Figure 1.3.	Communication et gestion de projet depuis les années 2000.....	9
Figure 1.4.	Communication en situation de projets dans les années 1970.....	9
Figure 1.5.	Communication en situation de projets dans les années 2000.....	10
Figure 3.1.	Phasage général des projets.....	53
Figure 3.2.	Processus d'acceptabilité sociale.....	55
Figure 3.3.	Les cinq composantes de la démarche de concertation	58
Figure 3.4.	La démarche de concertation	64
Figure 3.5.	Illustration du projet du Quartier de la gare à l'étape des études de faisabilité	68
Figure 3.6.	Plan de développement urbain, économique et social.....	74
Figure 3.7.	Ouvrir la voie	76
Figure 3.8.	Aménagement de l'avenue du Parc.....	78
Figure 7.1.	Dialogue détaillant-fournisseurs reconstitué.....	123
Figure 7.2.	Schématisation des stratégies des détaillants en fonction des réponses des fournisseurs	124
Figure 9.1.	Temporary Organizations Governance Structures (in the case of high, medium and low asset specificity)	166
Figure 10.1.	Cadre théorique de l'étude de la planification des projets complexes	180

Figure 10.2.	Projets étudiés dans la recherche empirique qualitative	184
Figure 10.3.	Distribution en fonction du coût des projets analysés dans la partie quantitative.	184
Figure 10.4.	Influence des approches de participation et d'argumentaire sur la performance des projets : résultats d'analyse comparative des 17 cas	194
Figure 10.5.	Constats de l'analyse statistique de l'enquête concernant l'impact de la participation et de l'argumentaire sur la performance	196
Figure 13.1.	Carte des principales mines et des principaux districts miniers du Québec, avec leur décennie de développement.	244
Figure 13.2.	Courbe cumulative de l'ouverture des mines en Abitibi depuis 1900, d'après les données de Lulin (1990) et de Gilbert (site de Minalliance), et attitude des différentes générations de la population vis-à-vis des mines	248





LISTE DES TABLEAUX

Tableau 3.1.	Paramètres de la démarche de planification	70
Tableau 3.2.	Activités à inclure dans la démarche de concertation	75
Tableau 7.1.	Cueillette de données	121
Tableau 7.2.	Citations illustrant les stratégies et les réponses	125
Tableau 7.3.	Citations illustrant la connaissance des fournisseurs	129
Table 9.1.	Stylised Comparisons of Four Forms of Economic Organization : Market, Hierarchy, Network and Megaproject (based on Powell, 1990, p. 300)	158
Table 9.2.	Five Hybrid Forms : From the Functional Group to the Epistemic Community (Cohendet, Creplet, and Dupouët, 2001)	163
Table 9.3.	Distinguishing Attributes of Market, Hybrid and Hierarchy Governance Structures in Permanent and Temporary Organizations (based on Williamson, 1991, p. 281)	165



AVANT-PROPOS

Communication et grands projets: un tel titre est presque une gageure, car il parle de deux mondes qui ne se rejoignent pas souvent, ou en tous cas pas aisément. Pourtant, cet ouvrage collectif n'est ni une coïncidence ni une provocation. Il s'inscrit dans une tendance de plus en plus marquée dans presque tous les pays du globe à rassembler chercheurs et praticiens autour de défis communs pour l'avenir des sociétés. Et il entend discuter d'un sujet qui urge: la réalisation des grands projets de demain dans un contexte où citoyens, professionnels, scientifiques, promoteurs, pouvoirs publics et autres parties prenantes se révèlent... très prenants.

Ici sont conjugués les regards de chercheurs et de praticiens québécois, français et belges sensibles aux problématiques de société, de changement et d'innovations. Par leurs écrits qui croisent communication, management, sciences politiques, urbanisme, architecture, sémiotique, géologie et ingénierie, ces auteurs rendent compte à la fois de savoirs acquis et des défis qui se dessinent à l'horizon en termes de communication dans le cadre des grands projets.

Communication ici s'entend au sens large: de l'information à la participation, de la transmission à la relation, mais aussi de la connaissance aux symboles et aux actes. Dans le cas des grands projets urbains et d'exploitation des ressources naturelles dont il s'agit principalement dans ce livre, ce sont tout autant les activités de communication des promoteurs, des gestionnaires, des gouvernements, des médias, que celles des citoyens, des associations,

des représentants de la société civile, etc., qui sont examinées. De parties prenantes à parties prises, le territoire est vaste. Certains textes parlent donc de démarches de cocréation de projets, de méthodes participatives ou d'outils de partage des connaissances.

Le livre traite également de la gouvernance, des enjeux et de la complexité que les grands projets représentent. Il interroge aussi les pratiques de communication actuelles et, par ailleurs, les rôles et responsabilités des différents acteurs propres aux grands projets. Enfin, plusieurs chapitres s'intéressent à l'imaginaire des grands projets, aux sens qu'ils façonnent et aux passions qu'ils peuvent susciter.

Les textes sont regroupés en quatre parties afin de faciliter la lecture mais aussi, et sans doute davantage, pour souligner les thématiques actuelles sous-jacentes à la communication et aux grands projets. Vus sous un autre angle, les quinze textes qui composent cet ouvrage offrent une perspective à la fois transdisciplinaire et transnationale. Cette orientation n'est pas le fruit du hasard : les enjeux en termes de grands projets sont devenus planétaires. Il suffit de penser aux problématiques de développement durable pour s'en convaincre. Et cette orientation reflète également l'esprit d'ouverture et de curiosité présent dans les colloques¹ qui ont précédé ce livre et lui survivent, plusieurs initiatives de collaborations intercontinentales étant déjà en marche².

En tant que codirecteurs de cet ouvrage, nous espérons que tout un chacun qui découvrira ce livre, peu importe son intérêt initial, se délectera du voyage par monts et par vaux qu'il va entreprendre et, au passage, se questionnera. Car, certainement, ce livre appelle d'autres échanges et se veut une fenêtre sur d'autres aventures collectives.

-
1. Deux colloques sur la thématique « Communication et grands projets » ont été organisés à Lyon en 2010 puis à Montréal en 2011 sous l'égide des Entretiens du Centre Jacques Cartier. Deux autres colloques consacrés aux enjeux sociaux et aux défis de management en gestion de projet se sont déroulés en 2011 et en 2012 au sein de congrès de l'ACFAS.
 2. Un groupe de recherche international et multidisciplinaire consacré à l'élaboration et à l'appropriation des grands projets est actuellement en cours de labellisation.



Mille gratitudes aux auteurs, aux conférenciers et aux participants des colloques qui nous ont aiguillés, inspirés, étonnés... et continuent à le faire. Ensemble, nous avons coconstruit ce livre. Nous voudrions remercier tout particulièrement Valérie Colomb, de l'Institut d'études politiques de Lyon, en France, qui a pris de son temps et de son énergie pour veiller à la rédaction des textes.

Valérie Lehmann

Ph. D., MBA, professeure,
École des sciences de la gestion, Université du Québec à Montréal,
codirectrice et coordonnatrice du livre

Bernard Motulsky

Ph. D., professeur,
Département de communication sociale et publique
Université du Québec à Montréal,
codirecteur du livre





**COCONSTRUCTION
DES PROJETS
ET MANAGEMENT
DES PARTIES PRENANTES**



CHAPITRE

DE **MANIC-5** AU **PLAN NORD**, QU'**AVONS-NOUS APPRIS?**

Le cas du gaz de schiste au Québec

VALÉRIE LEHMANN

La gestion des grands projets au Québec permet d'illustrer avec précision ce que représente l'une des problématiques majeures de la communication dans le cas de grands projets. En effet, alors que les sciences de la communication réalisent des avancées notables dans le domaine du management, jusqu'à devenir des priorités stratégiques pour les organisations (Isaacs, 2000; Van der Heijden, 1996), dans la gestion des grands projets, il semble que les modèles anciens de communication, hérités des années 1950, restent les concepts dominants en 2012.

Cet article relate une étude qualitative réalisée à partir d'un vaste cas examiné de façon longitudinale. Dans un premier temps, sont présentés les objectifs de la recherche ainsi que la littérature pertinente et un cadre conceptuel explicitant l'évolution historique de la communication dans le champ de la gestion de projet. Dans un deuxième temps, le texte explore les communications réalisées dans le cas de l'exploration des gaz de schiste au Québec, en tant que grand projet en phase de faisabilité. Dans un troisième temps, sont discutés les apports de ce cas pour comprendre la communication lorsqu'il s'agit des grands projets récents. Finalement, plusieurs suggestions sont émises pour la recherche et pour une gestion de projet «actualisée», qui envisage la communication comme une activité stratégique.

1. LE CHOIX D'UNE ÉTUDE QUALITATIVE SUR LA COMMUNICATION ET LES GRANDS PROJETS

Les grands projets, qui sont pour la grande majorité d'entre eux des projets complexes engageant de nombreuses ressources sur une temporalité longue et qui se caractérisent également par la présence d'une multitude de parties prenantes diversifiées (Declerck, Debourse et Declerck, 1997), sont de plus en plus soumis à de nombreuses pressions externes, en particulier lorsqu'il s'agit de projets «publics» (Catherin, 2000).

Qu'il s'agisse en effet de projets d'urbanisme, d'exploitation des ressources naturelles ou d'infrastructures routières, ces grands projets, au Québec en tout cas, partagent tous le fait qu'un nombre croissant de citoyens s'y intéressent pour des raisons diverses. Du syndrome NIMBY (Yates, 2010) aux inquiétudes causées par le réchauffement climatique de la planète, les populations se montrent de moins en moins indifférentes aux gestes posés par les pouvoirs publics (Libeart, 2011; Beaudoin, 2011).

Dans ce contexte, il devient particulièrement intéressant de s'interroger sur la gestion de ces grands projets et de comprendre comment ces nouveaux paramètres sont pris en considération. À ce titre, un examen détaillé de la



communication réalisée par les promoteurs de ces projets – que ceux-ci soient politiques, privés ou institutionnels – procure une porte d’entrée pertinente pour apprécier comment et dans quelle mesure la gestion des grands projets a « incorporé » l’évolution des mentalités de la population québécoise depuis plusieurs décennies (Gariepy, 2012).

Dans cet esprit, cette recherche qualitative tente d’abord d’identifier comment la communication a été effectuée au cours d’un grand projet « public » récent et d’en comprendre le bien-fondé. Elle tente également d’évaluer la congruence entre les activités de communication produites au niveau empirique et les définitions de la communication en gestion de projet produites au niveau conceptuel et finalement de discuter des pratiques de gestion de projet liées à ce type de projet.

La méthodologie retenue ici est qualitative. Cependant, l’étude étant de type abductif, le déductif et l’inductif y sont à la fois présents (Thiétart *et al.*, 1999). Côté conceptuel, un cadre théorique a été mobilisé à titre de guide de raisonnement comme aide à la construction et à la compréhension des résultats. Côté empirique, un vaste cas, traité sur deux années, est utilisé dans le cadre de cette étude. Les limites de cette recherche sont celles inhérentes à toute recherche qualitative (Giordano, 2001).

Les données recueillies sont principalement de type secondaire (620 extraits de médias traditionnels et de réseaux sociaux, cinq ouvrages scientifiques et d’opinion parus durant la période couverte, 12 sites Internet consacrés ou non au sujet). Au niveau des données primaires, huit entrevues ont été réalisées avec différents intervenants dans le dossier du gaz de schiste (journalistes, promoteurs, politiciens et scientifiques). Le traitement des données a été réalisé en suivant la suggestion de Miles et Huberman (2003) d’effectuer des regroupements et des recoupements et en adoptant la proposition de Langley (1997) de définir des événements spécifiques pour mieux « visualiser » les données.

2. LA COMMUNICATION ET LA GESTION DE PROJET : REVUE DE LITTÉRATURE ET CADRE CONCEPTUEL

Dès les premiers travaux de chercheurs et les premiers écrits de praticiens parus dans les années 1960, la communication a été considérée comme un facteur clé du succès des projets, qu’il s’agisse de la communication au sein des équipes de projets ou de la communication avec les commanditaires, les clients, les usagers et les différents acteurs concernés par le projet en cours.



La littérature académique et professionnelle en gestion de projet est particulièrement riche quant à cette thématique.

Une structuration du champ de la gestion de projet réalisée en 2010 et mobilisant 42 ouvrages et 134 articles (Lehmann, 2010a, 2010b) a permis de mettre en évidence que la communication en gestion de projet affichait un visage différent selon les décennies. De la communication technique, organisée de façon unilatérale et étant le fait des corporations dans les années 1960-1970, la communication passe à la communication sociale et relationnelle, animée par les parties prenantes, dans les années 2000-2010. Entre les deux, durant les années 1980-1990, la communication a davantage une saveur psychologique et devient l’apanage des leaders, qui se doivent d’être avant toute chose des grands communicateurs.

Les savoirs acquis en gestion de projet indiquent donc que durant les années 1970 – époque de création des associations professionnelles en gestion de projet, comme l’AFITEP en France ou le PMI aux États-Unis –, le modèle dominant de communication qui prévaut dans la gestion des projets d’envergure et en bonne santé est celui présenté ci-dessous, à la figure 1.1. Ce modèle du Plan est basé sur l’idée que, pour la gestion d’un projet d’envergure, la communication est importante à considérer. Elle l’est ici dans le sens où elle représente un risque majeur, nécessaire à maîtriser pour la réussite du projet (Weiss et Wysocki, 2000 ; Kerzner, 2000).

FIGURE 1.1. Communication et gestion de projet dans les années 1970



Durant les années 1980-1990, le modèle de communication qui prévaut en gestion de projet est basé sur l’idée que la communication peut être « positivement » contributrice à la réussite d’un projet de portée stratégique. Elle



devient une clé de succès dès lors qu'elle est placée en de « bonnes mains ». Les « mains » dont il est question ici sont celles du leader de projet, qui est prié de se doter de la compétence de Grand Communicateur (Lewis, 1997 ; Buttrick, 2006). La figure 1.2 ci-dessous précise ce que contient le modèle du Leader.

FIGURE 1.2. Communication et gestion de projet dans les années 1980-1990



Dans les années 2000-2010, un nouveau modèle apparaît, qui devient rapidement de plus en plus présent au point de devenir dominant dans les projets d'envergure. Celui-ci est basé sur l'idée que la communication est le moteur ou la trame du projet. Par là même, la communication contribue directement au succès d'un projet (et non plus indirectement, comme avec le modèle du Leader).

Dans ce modèle, dit de la Conversation stratégique, en référence aux auteurs contemporains en théorie des organisations, le projet est le fait des échanges et des négociations entre les parties prenantes (Midler, 1996 ; Gautier, 2003 ; Navarre, 2005) ; la communication est organisée et valorisée dans cet esprit.



FIGURE 1.3. Communication et gestion de projet depuis les années 2000



Pour résumer et compléter la présentation de l'évolution historique de la communication en gestion de projet, il faut souligner que, durant les années 1960-1970, les trois modèles cités ci-dessus étaient présents dans les proportions suivantes :

FIGURE 1.4. Communication en situation de projets dans les années 1970



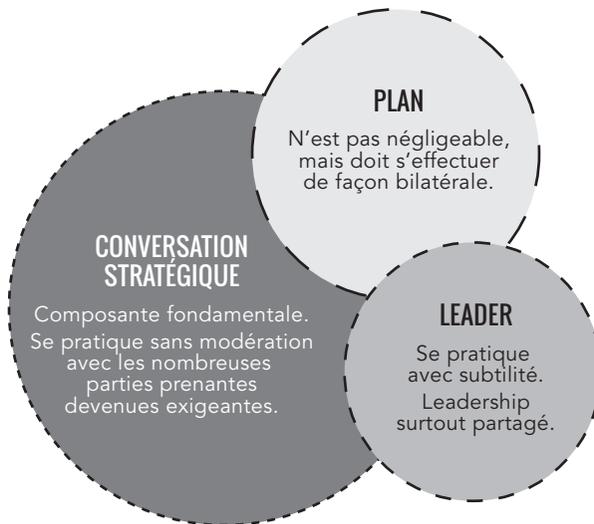
Comme la figure 1.4 l'indique, le modèle de la Conversation stratégique n'est alors pas d'actualité et le modèle du Leader est en émergence. Le modèle du Plan occupe presque tout l'espace : les communications liées



aux projets d'envergure émanent essentiellement des planifications de projets réalisées par les organisations aux commandes du projet. Dès le milieu des années 1970, le modèle du Leader occupera de plus en plus de place, jusqu'à devenir le modèle dominant : les grands leaders politiques, hiérarchiques ou d'opinions constitueront alors les alliés les plus forts de tout projet à portée stratégique. Dans le cadre de cette étude, la figure 1.4 représente l'un des guides de raisonnement ; la figure 1.5, détaillée ci-dessous, sert également de grille d'analyse pour traiter les données recueillies et appréhender certains des résultats.

Actuellement, sur le terrain des projets d'importance dont l'avancement s'effectue dans de bonnes conditions, les trois modèles sont présents dans les proportions suivantes :

FIGURE 1.5. Communication en situation de projets dans les années 2000



Comme le montre la figure 1.5 ci-dessus, la Conversation stratégique est devenue le modèle dominant, aux côtés du Plan. Le modèle du Leader occupe relativement peu de place, les communications étant pluralistes et issues de multiples parties prenantes, dépassant de loin le fait d'un leader unique et fort, qui interviendrait « au besoin » pour soutenir le projet, lorsqu'il le deviendrait nécessaire. Il est à noter que les parties prenantes sont ici considérées comme des interlocuteurs incontournables et non pas comme des acteurs éventuels. Le choix d'échanger avec celles-ci de façon bilatérale (voire multilatérale) et de débattre parfois avec celles-ci n'est donc pas véritablement une option : il s'impose, somme toute.



Comme elles le faisaient dans les années 1980-1990 pour appuyer le travail des leaders, les communications de type planifié émanant des organisations promotrices des projets d'envergure soutiennent le travail des parties prenantes... à ceci près qu'elles viennent aussi combattre les positions des parties prenantes qui ne sont pas favorables au projet concerné.

3. LES GRANDS PROJETS AU QUÉBEC ET LE CAS DU GAZ DE SCHISTE

Les années 1960 et 1970 au Québec ont été marquées par le lancement de nombreux grands projets d'infrastructures et d'exploitation des ressources naturelles. Avec la nationalisation de l'électricité et la création de l'« actuelle » institution Hydro-Québec en 1963 fut entreprise à grands pas la construction de plusieurs gigantesques barrages hydroélectriques. Dès 1960, l'« ancienne » Hydro-Québec avait démarré les projets d'aménagement des rivières Manicouagan et aux Outardes sur la Côte-Nord. Le gigantesque barrage de Manic-5 est achevé en 1963, devenant ainsi le fier symbole de la capacité du Québec à développer des grands projets sur son territoire. Au tout début des années 1970, ce sont trois des plus grands projets d'hydroélectricité au monde – Manic-Outardes, Churchill Falls et La Grande à la Baie-James – qui sont en route. Chacun de ces grands projets va « naturellement », comme c'est le cas à cette période un peu partout dans le monde de l'ingénierie au service du développement économique « national », s'accompagner d'un déplacement des populations locales et de travaux d'infrastructures agressifs pour l'environnement. Durant les années 1970, le développement des zones habitées en région constitua également au Québec l'un des grands projets. Au nombre des grands projets éclos au cours de cette période, il faut par ailleurs compter l'Exposition universelle de Montréal en 1967 et les Jeux olympiques de 1976.

Au début des années 1980, avec la crise pétrolière, la survenue de plusieurs accidents dans les centrales nucléaires et les changements de technologies, les grands projets liés aux ressources naturelles commencèrent à s'essouffler. Au milieu des années 1990, le concept d'« immobilisme » apparaît au Québec pour désigner la difficulté rencontrée dans le développement des grands projets en raison de pressions sociales ou politiques. La notion d'immobilisme pouvait également signifier le peu d'intérêt des différents paliers de gouvernements de l'époque pour les grands projets urbains, la timidité



conjoncturelle des investisseurs déjà présents dans les projets d'exploitation des ressources naturelles au Canada ou encore le peu d'intérêt des prestataires privés à travailler localement.

Au début des années 2000, timidement, la reprise de vastes chantiers hydroélectriques se fait sentir, mais peu de grands projets sont alors développés. Avec la « Paix des Braves », signée en 2002 entre Hydro-Québec et les communautés autochtones crie du Grand Nord, une nouvelle ère prometteuse semble pourtant s'ouvrir pour des grands projets liés aux ressources naturelles.

Depuis les cinq dernières années, au Québec, malgré une morosité ambiante générale (croissance économique faible, fonds publics en baisse), de plus en plus de grands projets sont en phase de faisabilité ou de démarrage. Certains se situent aussi en phase de réalisation, comme la plupart des projets « forcés » d'infrastructures routières et souterraines (ponts, échangeurs routiers, aqueducs, voirie, etc.), qui sont nécessaires à entreprendre, compte tenu de l'âge avancé du matériel en place.

Parmi les grands projets en démarrage, plusieurs projets d'urbanisme sont au programme au Québec, à l'instar de ce qui se produit actuellement dans les grandes métropoles mondiales. Ainsi, à l'agenda de la Ville de Montréal, en 2012, pour un horizon de 10 ans, plusieurs dizaines de grands projets d'urbanisme (densification, réhabilitation, réaménagement) sont au menu.

Par ailleurs, les grands projets d'exploitation des ressources naturelles, dont les projets éoliens, ne sont pas en reste. Même si les grands projets d'exploitation dans le domaine minier risquent d'encourir des reports en raison du ralentissement mondial de l'économie, le secteur est toujours considéré comme porteur à long terme. Pour le gouvernement actuellement en place au Québec, le Plan Nord, présenté par le premier ministre Jean Charest en 2011, constitue d'ailleurs ni plus ni moins qu'un bouquet de grands projets qui pourraient générer 20 000 emplois d'ici 2020.

Dans ce contexte, le projet d'exploitation du gaz de schiste, dont la phase d'exploration a commencé sur le terrain en 2010, représente un cas intéressant à étudier, tant au niveau des pratiques de gestion de projet qu'au niveau des communications. Il représente en effet un grand projet récent « typique » dans son contexte, son contenu, son processus et ses acteurs, du fait de son ancrage économique, social et territorial direct, lui attribuant une valeur empirique exemplaire (Remington et Pollack, 2007).



Par ailleurs, le fait que ce cas se construise en direct et mette en scène la plupart des parties prenantes concernées de près ou de loin par ledit projet permet de voir en relief et en 3D le phénomène de la communication en situation de grand projet. Richesse et profondeur des data et des capta sont ainsi au menu, ce qui constitue pour tout chercheur qualitatif une manne, même si les conclusions d'un tel travail de recherche seront à valider à plus grande échelle par la suite.

Finalement, ce projet se déroulant sur la place publique, l'accès aux informations en est facilité et le recueil des données l'est en partie également, et ce, tout au long de la période d'observation et d'enquête, d'une durée ici de deux ans. Le temps couvert par l'étude permet aussi d'identifier les interactions et les interrelations entre les actions et les acteurs de communication, tout comme il permet de poser un regard après coup sur les modes de gestion utilisés.

4. UN GRAND PROJET EN PHASE DE FAISABILITÉ : L'EXPLORATION DU GAZ DE SCHISTE AU QUÉBEC

Ci-dessous sont présentés par « périodes » chronologiques les principaux événements publics et professionnels qui ont marqué l'épopée de l'exploration des gaz de schiste au Québec de 2010 à 2012. Huit périodes (de I à VIII) ont pu être ainsi identifiées, chacune comprenant des activités de communication dessinant une tendance spécifique de gestion du projet, de ses enjeux et de son contexte par les diverses parties prenantes en présence, d'où la dénomination de chaque période.

Ce découpage par « périodes » met en évidence les démarches et pratiques communicationnelles mobilisées par les diverses parties prenantes au projet d'exploration, « repérables » durant ces deux années. Un tel découpage par « événements » facilite également la représentation et l'interprétation des résultats (Langley, 1997 ; Miles et Huberman, 2003).

Certaines informations politiques, sociales et économiques qui ne traitent pas directement du cas des gaz de schiste au Québec ont été reprises afin de bien « contextualiser » le cas.

Les parties prenantes entrevues ici comprennent des industriels miniers, des corporations professionnelles, des pouvoirs publics aux différents paliers de gouvernement, des leaders politiques, des agences de conseil, des professionnels de la communication, des scientifiques, des regroupements d'individus, des associations de citoyens, des médias locaux ou non, des représentants de la société civile, des leaders d'opinion comme des artistes



ou encore des personnalités publiques. Globalement, il s'agit de parties prenantes typiquement répertoriées dans le cas des projets complexes (Bourne, 2009).

- ✦ Période I d'émergence localisée (printemps-été 2010)
 - ♣ La Ville de Montréal présente son «Cadre de gouvernance des grands projets et des programmes de gestion d'actifs municipaux», au sein duquel figurent des propositions pour une démarche d'acceptabilité sociale (mai).
 - ♣ Des citoyens individuels en Montérégie constatent puis dénoncent des explorations «sauvages» de gaz de schiste dans leurs jardins (juin).
 - ♣ Quelques associations environnementales abordent la question (juin).
 - ♣ Les médias s'intéressent peu à peu au dossier (juillet, août).
 - ♣ André Caillé, ex-président d'Hydro-Québec, président de l'Association pétrolière et gazière du Québec (APGQ), estime les Québécois «peu enthousiastes» (juillet).
 - ♣ L'Association québécoise de lutte contre la pollution atmosphérique (AQCPA) parle de «marketing social» lorsque l'APGQ s'exprime à ce sujet pour expliquer/éduquer (juillet).
- ✦ Période II de création du débat par le public (automne 2010)
 - ♣ Lors des audiences du Bureau d'audiences publiques sur l'environnement (BAPE), les rencontres entre les pouvoirs publics, les promoteurs et le grand public sont douloureuses. Les citoyens sont présents en grand nombre (septembre, octobre et novembre).
 - ♣ «Les citoyens ne comprennent pas», «On communique mal avec les citoyens», «Nous allons engager un cabinet de relations publiques», affirme André Caillé, président de l'APGQ (octobre).
 - ♣ Le Forum Tremblant a pour thème «Acceptabilité sociale et projets de développement» (fin octobre).
 - ♣ «Il y a un manque de leadership sur ce dossier», «Le gouvernement n'est pas présent», «Il faut un leader fort», «un sentiment identitaire», réitère André Caillé, président de l'APGQ (novembre).
 - ♣ Après un débat public au Musée de la civilisation de Québec, un appel est fait pour un moratoire sur le gaz de schiste et pour le développement d'autres types d'énergies (décembre).



- ✦ Nomination d'André Boisclair (ex-chef du Parti québécois) comme conseiller pour la firme Questerre (mi-septembre). Il signe dans les médias un texte intitulé « Soyons coactionnaires ».
- ✦ Le Comité interrégional des gaz de schiste de la Vallée du Saint-Laurent envisage la désobéissance civile : « On nous prend pour des deux de pique » ; « Boisclair a été engagé pour faire passer la pilule » (mi-septembre).
- ✦ Le conseil national du Parti québécois s'interroge sur les grands projets d'exploitation des ressources naturelles (fin septembre).
- ✦ « Un très grand nombre des membres verraient d'un bon œil l'arrivée du gouvernement comme investisseur... » (APGQ, fin septembre).
- ✦ « L'opportunité offerte aux Québécois de s'enrichir collectivement doit être une variable importante dans l'équation qui servira à décider si le Québec doit exploiter ou non ses ressources pétrolières et gazières » (Fédération des chambres de commerce du Québec [FQCC], fin septembre).
- ✦ Un certain moratoire tacite entre en fonction dès octobre.
- ✦ L'artiste Dominic Champagne est très présent dans les médias pour dénoncer la situation quant au gaz de schiste au Québec (octobre).
- ✦ Un premier jumelage France-Québec a lieu sur les gaz de schiste, à travers le jumelage de la ville de Saint-Denis-sur-Richelieu avec la ville de Millau (fin octobre).
- ✦ Le Comité d'évaluation environnementale stratégique sur le gaz de schiste rend public son plan de travail, qui vise à déterminer tous les aspects et les enjeux de l'exploitation de cette ressource au Québec (fin octobre).
- ✦ Le Parti québécois tente une stratégie de dernier recours contre le gaz de schiste. Il demande au gouvernement Charest d'amender son projet de loi 14 sur les mines pour interdire la fracturation hydraulique (novembre).
- ✦ L'Agence de protection de l'environnement des États-Unis (EPA) publie des résultats d'analyse qui montrent que des produits chimiques employés dans les fluides de fracturation ont trouvé leur chemin jusque dans des puits d'eau potable au Wyoming (novembre).
- ✦ Les associations de lutte contre la pollution affrètent des autocars et se déplacent en Pennsylvanie pour voir les réalités de terrain aux États-Unis (novembre).



- ✘ Période VIII d'autonomisation et de professionnalisation (été 2012)
 - ↗ Le Conseil patronal de l'environnement du Québec (CPEQ) publie un guide pour les entreprises, sous forme de code de conduite pour les grands projets, dans lequel les questions d'acceptabilité sociale sont traitées en priorité (mai).
 - ↗ La nouvelle loi sur les mines ne sera pas débattue à l'été 2012 : « peut-être à l'automne 2012, sans doute en 2013 » (mai).
 - ↗ La nouvelle loi sur la gestion des grands projets au niveau local en préparation est repoussée également (juin).
 - ↗ Le Plan Nord piétine et est décrié dans les médias et par les scientifiques (juin).
 - ↗ D'autres voyages de « citoyens » vers les États-Unis sont organisés pour constater les dégâts causés par les explorations et les exploitations minières (mai et juin).
 - ↗ Plusieurs actions citoyennes de ce type, dont des voyages thématiques, sont annoncées pour l'automne 2012.
 - ↗ L'Institut canadien des mines, de la métallurgie et du pétrole songe à se doter d'un observatoire des médias (juin).
 - ↗ Les populations attikameks du Québec relancent leurs revendications territoriales, amorcées il y a 30 ans, afin de pouvoir participer aux discussions visant le développement de leur territoire (juin, juillet) dans une perspective de cogestion des espaces (juin).
 - ↗ L'Association québécoise de lutte contre la pollution atmosphérique (AQLCPA) vient grossir les rangs de l'opposition mondiale au gaz de schiste (fin juin, à Rio de Janeiro).

5. LES PRINCIPAUX RÉSULTATS ET INTERPRÉTATIONS LIÉS AU CAS DU GAZ DE SCHISTE

Au niveau de la communication en tant qu'activité de gestion relevant des promoteurs du projet, est identifiable, dans ce cas, une communication qui correspond essentiellement au modèle dominant de communication des années 1970 en gestion de projet, c'est-à-dire au modèle du Plan, tel qu'exposé plus haut (figure 1.1). La notion de communication réfère donc essentiellement à la gestion de risques en mode projet. Elle n'est pas perçue comme pouvant être le moteur du projet. Sa contribution directe au succès du projet n'est pas envisagée.



Néanmoins, il serait pertinent de parler ici d'une communication correspondant aussi au modèle dominant des années 1980-1990 en gestion de projet (modèle du Leader, voir la figure 1.2), car, au cours des périodes I, II puis IV et à plusieurs reprises, différents leaders politiques et corporatifs vont prendre la parole et tenter, de cette façon, de soutenir ou de faire avancer le projet d'exploration du gaz de schiste.

Alors qu'il serait cohérent de s'attendre, dans ce cas «actuel», à une communication menée de manière proactive par les gestionnaires du projet au niveau du «*top management*» et du «*middle management*» des entreprises, selon le modèle des années 2000 (modèle de la Conversation stratégique, voir les figures 1.3 et 1.5), la communication semble orchestrée et travaillée, durant les périodes I à VI à tout le moins, comme si ce projet d'envergure se déroulait sur la place publique au cours des années 1970-1980 (figure 1.4).

C'est seulement de façon réactive et tardivement, à la période VII, qu'une activité de communication ressemblant à une Conversation stratégique est amorcée, à travers les déplacements réalisés en région par l'Institut du Nouveau Monde, à la commande de Minalliance. S'il faut tenir compte de ce mouvement ou de ce revirement et le considérer comme un apprentissage réalisé chemin faisant, il ne faut cependant pas l'assimiler à un travail de fond basé sur les principes de la conversation stratégique, dont l'idée centrale reste que le projet se bâtit par l'échange, le dialogue, la discussion et le débat entre les différentes parties prenantes.

Il est donc au final remarquable ici que la communication émanant des organisations propriétaires ou gérantes du projet se modifie peu, tant en matière de contenu que de contenant, à travers les huit périodes examinées. Le contenu des entrevues réalisées dans le cadre de cette étude va dans ce sens, venant ainsi non seulement corroborer les informations recueillies par l'intermédiaire de données secondaires, mais aussi conforter nos résultats.

Ces interprétations s'appuient sur les principaux résultats suivants :

- ✘ large diffusion d'informations corporatives de type analytique ;
- ✘ discours et occupation de l'espace communicationnel par les promoteurs, très présents, surtout au cours des premières périodes ;
- ✘ argumentation globale d'ordre technique et rationnel ;
- ✘ recherche de meilleurs plans de communication pour plus de performance ;
- ✘ engagement d'une firme de relations publiques pour renforcer les communications de type unilatéral ;
- ✘ recherche, dans un second temps, de leaders de type «grands communicateurs» ;



- ✘ argumentation affective à la suite de l'implication de certains leaders « publics » ;
- ✘ très peu, voire aucune considération des parties prenantes en amont du projet ;
- ✘ peu d'invitations à intervenir pour les parties prenantes durant les deux années (sauf dans le cas des procédures réglementées déjà existantes comme les audiences du BAPE) ;
- ✘ ouverture très tardive et « obligée » aux nouveaux espaces de débat et de discussion entre les parties prenantes (concertation informelle, consultation formelle) ;
- ✘ une tentative fort tardive de recours aux outils TIC (forum interactif, Web 2.0, réseaux sociaux) par les promoteurs ;
- ✘ un contexte où les parties prenantes se sont invitées au débat et se sont organisées d'elles-mêmes, et ceci très tôt en 2010, dès que le projet est devenu opérationnel et a pris un tour concret, ayant des implications directes sur les « usagers », ici les citoyens de la région de la Montérégie.

Du point de vue de la gestion de projet « professionnelle », il s'agit ici essentiellement d'une gestion de projet de type traditionnel, qui s'arrête peu sur la phase de conception du projet, encore appelée « idée de projet » (Jolivet, 2003), et n'implique pas ou peu les usagers dans le processus projet (Jepsen et Eskerod, 2009).

La gestion de projet traditionnelle, en effet, ne visualise pas les usagers avant le lancement du projet et les tient à distance de celui-ci le plus long-temps possible (*end users*) (Karlsen, 2002 ; Pinto, 2002), alors que la gestion de projet actuelle, dite « management de projet », tend, en particulier dans le cas des grands projets urbains, vers l'utilisation, très en amont du projet, de méthodes participatives (Gariépy, 2012) et de démarches de « *partnering contract* » (Demers, 2010) pour faciliter l'avancement du projet au stade de réalisation et les modifications au projet si besoin est.

Dans le même esprit, le plus souvent, en gestion de projet traditionnelle, ce sont des experts « savants » qui pondent le grand projet et en élaborent les cahiers des charges « dans leur coin », et la réouverture de ces cahiers des charges ne se produira qu'en cas de force majeure. De ce fait, les itérations liées au projet initial sont le plus souvent considérées comme résultant d'erreurs de planification ou d'un manque de contrôle, alors qu'en management de projet, les itérations liées au projet initial sont généralement considérées comme salvatrices et porteuses de succès, car signe de compromis et d'engagement (Cicmil et al., 2009 ; Perigrinelli, 2008).



Autres temps, autres mœurs? Dans le cas du projet du gaz de schiste examiné ici, il apparaît en tous cas que les parties prenantes n'ont pas été «visualisées» par les promoteurs du projet, qu'il s'agisse des propriétaires du projet, des gérants, des leaders politiques, des pouvoirs publics ou des agences-conseils qui ont œuvré à son avancée. Pour le moins, le contexte sociétal actuel a été mal évalué. Les changements de mentalités depuis les années 1960, à tout le moins dans les pays dits développés, semblent avoir été occultés. D'une part, ont été ignorées les préoccupations qui président aux comportements complexes des individus dans la société d'aujourd'hui: les tendances sociétales concernant l'écologie, le développement durable, l'individualisme et le communautarisme n'ont pas été perçues. D'autre part, ont été négligées les nouvelles capacités à gérer l'information acquises par les populations en 2012. Les individus sont passés, en quelques décennies, du fait de l'éducation et des TIC, de récepteurs à créateurs de données.

Au final, un management de projet «pertinent», dans le cas du gaz de schiste, a été surtout le fait des parties prenantes non invitées par les promoteurs à participer au projet. Pour la plupart des «usagers», c'est-à-dire ici des citoyens, ces parties prenantes ont paru posséder une meilleure acuité sociale que les promoteurs officiels du projet et malgré leur peu de connaissances en gestion de projet en général, elles ont su s'organiser et organiser des échanges et des débats porteurs. Et, s'il est difficile de prédire ce que l'avenir réserve, après le changement de gouvernement au Québec de septembre 2012, il est visible que les pratiques managériales des promoteurs et leaders n'ont guère changé à cet égard.

Ces diverses interprétations s'appuient sur les principaux résultats suivants:

- ✘ une conception de projet sans partenariat (*partnering*);
- ✘ des usagers cantonnés dans le lointain;
- ✘ une fracture (*gap*) forte entre initiés et non-initiés;
- ✘ pas d'approche sociale envisagée pour résoudre le problème;
- ✘ peu d'ouverture aux innovations concernant le «quoi» ou le «comment»;
- ✘ pas de renégociation de l'objet du projet (pas de révision du contenu);
- ✘ pas de proposition novatrice pour un autre «comment» congruent (pas de changement dans les façons de faire);
- ✘ un usage de méthodes conventionnelles avec recours de type uniquement technique aux TIC (pas de saut cognitif);
- ✘ un exercice de leadership peu différencié;



- ✘ une difficulté visible à procéder par itérations ou à remettre en question le projet initial;
- ✘ une évaluation du projet basée sur les critères économiques et non sociaux;
- ✘ des « *lessons learned* » non répertoriées en cours d'action : pas de monitoring efficace qui permet de corriger le tir rapidement;
- ✘ une réflexion dans l'action de niveau faible;
- ✘ une mauvaise évaluation du nouveau contexte sociétal actuel;
- ✘ une complexification peu reconnue des acteurs, processus et enjeux;
- ✘ des parties prenantes beaucoup plus nombreuses et interreliées qu'anticipées;
- ✘ le changement des mentalités non envisagé (écologie, développement durable responsabilité sociale des entreprises);
- ✘ le besoin des individus de se sentir contributeurs à la sauvegarde de la planète pas pris en compte;
- ✘ l'évolution des connaissances des citoyens non considérées (scolarité, autres);
- ✘ l'augmentation de la capacité des individus à gérer l'information des individus non perçue;
- ✘ la possibilité de créer l'information et pas seulement de la recevoir, non considérée;
- ✘ l'usage répandu des TIC peu impactant pour les promoteurs et le projet au démarrage.

6. LES PROPOSITIONS ET CONCLUSIONS SUGGÉRÉES PAR LE CAS DU GAZ DE SCHISTE

Le cas du gaz de schiste montre comment, aujourd'hui, la communication d'un grand projet au Québec est envisagée par les promoteurs d'un tel projet et comment les enjeux que ce projet représente sont promulgués (« *enactés* ») par les parties prenantes en présence. Il révèle également ce qu'est la vie d'un grand projet au ^{xxi}e siècle, incluant les difficultés et les possibilités d'apprentissage.

Enfin, même si le cas du gaz de schiste ne permet pas de tirer des conclusions génériques, il permet de dresser le portrait d'une situation se déroulant dans un contexte territorial où nombre de grands projets devraient



voir le jour dans les années à venir. À ce titre, le cas du gaz de schiste peut d'ailleurs être considéré d'ailleurs comme une indication ou une porte entrouverte sur le futur.

Du point de vue scientifique, à partir des résultats et des analyses présentés plus haut, le cas du gaz de schiste permet de tracer plusieurs voies de recherche intéressantes en gestion de projet et sur des grands projets. Poursuivre l'étude réalisée ici en l'étendant à d'autres cas de grands projets permettrait de mieux évaluer comment la communication s'insère dans la gestion des grands projets. À ce propos, une étude des communications existantes dans le cas cette fois du projet Plan Nord est actuellement en cours, qui devrait permettre de mieux appréhender les communications intentionnelles et émergentes ainsi que les interrelations entre les parties prenantes.

Aussi, un travail de recherche mené en profondeur au niveau empirique sur l'organisation et la conduite des grands projets – ou projets complexes –, qui porterait sur les outils et les compétences en action, enrichirait *ipso facto* les savoirs acquis en gestion de projet (Garel, Giard et Midler, 2004).

Des recherches portant spécifiquement sur l'acceptabilité sociale et sur le rôle des parties prenantes dans le cas des grands projets permettraient de mieux comprendre comment les grands projets se font et se défont au XXI^e siècle. Comme le suggère Raynaud (2012), mobiliser les approches par « capacités » constituerait également une voie de recherche intéressante pour étudier les grands projets.

Mener une série d'études multidisciplinaires portant exclusivement sur les grands projets (méthodes, outils, compétences, symbolique, appropriation, mémoire, territoire...) constituerait une avancée certaine en sciences humaines en fournissant un apport de connaissances théoriques considérable. Pour les chercheurs eux-mêmes, travailler au sein d'équipes composées de chercheurs en urbanisme, en sciences politiques, en sociologie, en communication, en anthropologie, en géologie, en géographie, en management et en gestion de projet représenterait à la fois une construction innovante des savoirs et un mode de ressourcement extraordinaire.

D'un point de vue praxéologique, il est d'autant plus approprié de discuter aujourd'hui de la communication et de la gestion de projet au Québec que la Ville de Montréal a édité en 2010 un document qui vient baliser les pratiques de communication dans le cadre des grands projets urbains et définir les principes d'acceptabilité sociale pour ce type de projets. En octobre 2010, un Forum Tremblant se tenait sur le thème « Acceptabilité sociale et projets de développement ». En mai 2012, ce fut au tour du Conseil



patronal de l'environnement du Québec de publier un rapport invitant les promoteurs de grands projets à penser leurs projets en se dotant de politiques d'acceptabilité sociale.

Même si l'expression même d'« acceptabilité sociale » peut renvoyer à des perspectives théoriques divergentes, il n'en reste pas moins que l'idée qu'il faille faire accepter un grand projet avant de le mettre en œuvre ou qu'il soit nécessaire de coconstruire un grand projet pour qu'il puisse exister – ces différentes démarches varient selon les approches de gestion – est là et implique qu'une « autre » communication que celle éprouvée auparavant devient vitale.

Si cette nouvelle donne signifie pour certains qu'il faut se doter d'un indice de risque social avant d'investir dans un grand projet, pour d'autres qu'il faut élaborer un registre des bonnes normes d'acceptabilité avant de monter un projet et pour d'autres encore, qu'il est fondateur de définir un grand projet avec les usagers, dans tous les cas, la communication dans le cas des grands projets actuels ne peut donc plus se résumer, comme ce fut le cas dans les années 1960-1970, à de la diffusion d'informations « rassurantes » aux usagers potentiels.

Au moment où le vaste projet du Plan Nord, mis de l'avant en 2011 par l'ex-premier ministre du Québec Jean Charest, et repris en 2013 par le gouvernement du Québec actuel, sous la direction de Pauline Marois, fait l'objet de nombreuses représentations et discussions, il convient donc d'examiner quelles propositions de gestion seraient appropriées pour une pratique plus cohérente que celle relevée ici dans le cas du projet d'exploration du gaz de schiste. Ceci d'autant que le projet du Plan Nord touche d'emblée tout autant aux questions sociales qu'aux questions économiques.

D'après les analyses réalisées plus haut, qui montrent combien les parties prenantes et l'amont du projet sont des aspects négligés, une proposition adéquate serait de suggérer un emprunt direct aux pratiques les plus actuelles en gestion de projet.

Cette voie reviendrait à :

- ✦ utiliser des méthodes « agiles » pour construire et implanter les grands projets. Ces méthodologies de projet, héritées de la gestion des projets informatiques depuis les années 2000, sont basées sur les interactions humaines plutôt que sur les ententes contractuelles, et sur la collaboration plutôt que sur les processus techniques (Messenger-Rota, 2009 ; Boisvert et Trudel, 2011 ; Lebouc, 2012) ;



- ✘ former des spécialistes en gestion de projet, en communication et en management général aux nouvelles approches de gestion de projet qui intègrent les approches psychosociales (Vaaland, 2004; Hallgreen, 2010) en mobilisant certains des modèles définis par les chercheurs de la NASA, pour qui les risques sociaux ont depuis longtemps été considérés comme les problématiques prioritaires en gestion des grands projets (Hoffmann, 2005);
- ✘ constituer des ententes de type partenariat («*partnering*») avec toutes les parties prenantes bien en amont des projets, même si cette pratique exige temps et patience (Kroll, 2010; Viel et al., 2012);
- ✘ exercer un leadership partagé du projet (Midler, 2005);
- ✘ susciter et accompagner des projets alternatifs reliés et innovateurs; lancer en parallèle diverses initiatives collectives locales de développement de projets (Kroll, 2010);
- ✘ adopter un modèle de gouvernance multipartite des grands projets appuyé sur les instances locales et régionales ou imaginer d'autres formes de gouvernance (Breux, 2012);
- ✘ avoir recours à des démarches systémiques «ouvertes» et itératives d'acceptabilité sociale (Trépanier, 2012) et introduire ainsi dans les pratiques de gestion de tous les grands projets, y compris miniers, un concept considéré depuis une dizaine d'années par la plupart des urbanistes de niveau international comme une donnée irréfutable et qui a permis selon certains de sortir de l'immobilisme dans le cas des grands projets urbains au Québec (Meloche, 2012).

Une autre proposition pertinente qui s'appuie directement sur les enseignements tirés du cas du gaz de schiste en ce qui concerne la méconnaissance des enjeux humains et des défis de management que compte un grand projet serait d'emprunter aux pratiques actuelles en gestion du changement. Celles-ci intègrent précisément ces dimensions et placent la communication au cœur du projet (Ford et Ford, 1995; Lehmann, 2010a, 2010b), sachant pertinemment que tout individu traverse une période de transition au sein de laquelle colère et résistance s'inscrivent naturellement (Dai, 1999).

Dans cet esprit, les suggestions qui pourraient être émises ici dans l'intention d'élaborer un grand projet collectivement entériné sont les suivantes:

- ✘ travailler à grande échelle et au niveau provincial pour définir les grands projets urbains, miniers et d'infrastructures prioritaires en ayant recours à la méthode des Scénarios, qui fut inventée par et



pour la compagnie Shell (Manning, 2002 ; Van der Heijden, 1996) et qui mobilise directement le concept de conversation stratégique ;

- ✱ mobiliser d'autres démarches collectives s'inscrivant dans le même courant de pensée, comme celle du Conference Round Model (Axelrod et al., 2006 ; Soparnot, 2010) ;
- ✱ créer des conditions gagnantes pour les grands projets, en tenant compte de la complexité de tels projets de changement et de l'impératif de travailler au cas par cas (Rondeau, 2002 ; Akerman Anderson et Anderson, 2004).

En guise de conclusion, il reste à souligner que ces propositions reprennent les travaux de plusieurs chercheurs en gestion de projet qui soulignent les limites des modèles classiques de la gestion de projet et appellent à multiplier les innovations en gestion de projet pour mieux tenir compte des « nouvelles réalités de terrain ».

Pour certains de ces auteurs, ce sont les paradigmes en vigueur qui doivent être revisités (Pollack, 2007 ; Shenhar et Dvir, 2007). Plusieurs considèrent à ce titre que la problématique de la complexité a besoin d'être abordée (Jaafari, 2003 ; Joffre et al., 2006).

Pour d'autres auteurs, ce sont les pratiques qui ont besoin d'être repensées (Blomquist et al., 2010) et ils insistent sur le fait que les gestionnaires de projet ne doivent plus se considérer comme des techniciens, mais comme des praticiens réflexifs, capables de réfléchir au cours de leurs actions et également sur leurs actions (Crawford et al., 2006).

Par ailleurs, de nombreux travaux récents en gestion de projet soulignent l'importance de réévaluer le rôle de la communication en mode projet et d'intégrer les parties prenantes très tôt dans le processus projet. Pour Jepsen et Eskerod (2009), les modèles de gestion des parties prenantes sont périmés. Pour Bourne (2009), il devient urgent de traiter « autrement » des parties prenantes, en les considérant comme des conditions gagnantes. Pour Jolivet (2003) et Navarre (2005), il convient de définir et d'utiliser des « métarègles communicationnelles » afin de mener à bien un projet.

Alors que dans le cas de Midler (1998), projet rime avec « négociation créatrice » et « création collective », pour Murtoaro et Kujala (2009), le projet est ni plus ni moins qu'« une vaste chaîne de négociations entre parties prenantes ».

C'est dire combien de nombreux chantiers praxéologiques et épistémologiques s'offrent en perspective pour la gestion des grands projets d'aujourd'hui et de demain.



BIBLIOGRAPHIE

- AKERMAN ANDERSON, L. et D. ANDERSON (2004). *Itinéraire pour conduire le changement*, Paris, Éditions AFNOR.
- ASSOCIATION FRANCOPHONE DE MANAGEMENT DE PROJET – AFITEP (2003). *Le management de projet, principes et pratique*, 2^e éd., Paris, Éditions AFNOR.
- AXELROD, D. (1992). «Getting everyone involved: How one organization involved its employees, supervisors and managers in redesigning the organization», *The Journal of Applied Behavioral Science*, vol. 28, n^o 4, p. 56-63.
- AXELROD, R.H. et al. (2006). «Beat the odds and succeed in organizational change», *Consulting to management*, vol. 17, n^o 2, p. 6-9.
- BEAUDOIN, J.-P. (2011). «Évolution de la communication sur la vie d'une carrière minière», colloque *Communication et grands projets d'exploitation des ressources naturelles: les nouvelles réalités*, 3-4 octobre, Entretiens Jacques Cartier, Montréal, Québec.
- BLOMQUIST, T., M. HÄLLGREN, A. NILSSON et A. SÖDERHOLM (2010). «Project as practice: Making project research matter», *Project Management Journal*, vol. 41, n^o 1, p. 203-226.
- BOISVERT, M. et S. TRUDEL (2011). *Choisir l'agilité: du développement logiciel à la gouvernance*, Paris, Dunod.
- BOURNE, L. (2009). *Stakeholder Relationship Management: A Maturity Model for Organisational Implementation*, Londres, Éditions Gower.
- BREUX, S. (2012). «De la ville idéelle à la ville idéale», dans G. Beaudet, J.-P. Meloche et F. Scherrer (dir.), *Questions d'urbanisme*, Montréal, Presses de l'Université de Montréal, p. 49-55.
- BUTTRICK, R. (2006). *Gestion de projets, le guide exhaustif du management de projets*, 3^e éd., Londres, Pearson, coll. «Village mondial».
- CATHERIN, V. (2000). *La contestation des grands projets publics: analyse microsociologique de la mobilisation des citoyens*, Paris, L'Harmattan.
- CICMIL, S., T. COOKE-DAVIES, L. CRAWFORD et K. RICHARDSON (2009). *Exploring the Complexity of Projects: Implications of Complexity Theory for Project Management Practice*, Newtown Square, Project Management Institute.
- CRAWFORD, L. et al. (2006). «Practitioner development: From trained technicians to reflective practitioners», *International Journal of Project Management*, vol. 24, p. 722-733.
- DAI, W. (1999). «Human responses to change», *Futures*, vol. 31, p. 609-616.
- DECLERCK, R.P., J.P. DEBOURSE et J.C. DECLERCK (1997). *Le management stratégique*, Lille, Éditions ESC Lille.
- DEMERS, C. (2010). «Gestion des parties prenantes et *partnering contract*», colloque *Communication et grands projets: états des savoirs et nouveaux défis*, 22-23 novembre, Entretiens Jacques Cartier, Lyon, France.



- FORD, J.D. et L.W. FORD (1995). « The role of conversations in producing intentional change in organizations », *Academy of Management Review*, vol. 20, n° 3, p. 541-571.
- GAREL, G., V. GIARD et C. MIDLER (dir.) (2004). *Faire de la recherche en management de projet*, Paris, Éditions Vuibert.
- GARIÉPY, M. (2012). « Participation publique et planification urbaine », dans G. Beaudet, J.-P. Meloche et F. Scherrer (dir.), *Questions d'urbanisme*, Montréal, Presses de l'Université de Montréal, p. 43-48.
- GAUTIER, M. (2003). *Pilotage économique des projets de conception et développement de produits nouveaux*, Paris, Economica.
- GIORDANO, Y. (2001). « Les recherches en communication organisationnelle : du fonctionnalisme au constructivisme », dans A. Martinet et R.-A. Thiéart (dir.), *Stratégies : actualité et futurs de la recherche*, Paris, Vuibert, p. 159-174.
- HÄLLGREN, M. (2010). « Groupthink in temporary organizations », *International Journal of Managing Projects in Business*, vol. 3, n° 1, p. 94-110.
- HOFFMAN, E. (2000). *Project Management Success Stories: Lessons of Project Leaders*, New York, Wiley.
- HOFFMAN, E. (2005). « Shared voyage : Learning and unlearning from remarkable projects », Houston, NASA Knowledge and Documentation.
- ISAACS, W. (2000). *Dialogue and the Art of Thinking Together*, New York, Random House.
- JAAFARI, A. (2003). « Project management in the age of complexity and change », *Project Management Journal*, vol. 34, n° 4, p. 47-57.
- JEPSEN, A.L. et P. ESKEROD (2009). « Stakeholder analysis in projects : Challenges in using current guidelines in the real world », *International Journal of Project Management*, vol. 27, p. 335-343.
- JOFFRE, P., P. AURÉGAN, F. CHÉDOTEL et A. TELLIER (2006). *Le management stratégique par le projet*, Paris, Economica.
- JOLIVET, F. (2003). *Manager l'entreprise par projets*, Paris, Éditions EMS Management et Société, coll. « Pratiques d'entreprises ».
- KARLSEN, J.T. (2002). « Project stakeholder management », *Engineering Management Journal*, vol. 14, n° 4, p. 19-24.
- KERZNER, H. (2000). *Project Management, a Systems Approach to Planning, Scheduling and Controlling*, New York, Wiley.
- KROLL, L. (2010). « La conception : P comme participation », dans L. Julienne et al. (dir.), *Construire ensemble le grand ensemble. Habiter autrement*, Arles, Éditions Actes Sud, p. 38-43.
- LANGLEY, A. (1997). « L'étude des processus stratégiques : défis conceptuels et analytiques », *Management International*, vol. 2, n° 1, p. 48-62.
- LANGLEY, A. et I. ROYER (2006). « Perspectives on doing case study research in organisations », *Management*, vol. 9, n° 3, p. 73-86.



- LANGLEY, M. et E. HOFFMAN (2012). «How risk reduction is (and isn't) rocket science», *Harvard Business Review Blog Network*, 6 juin, <http://blogs.hbr.org/cs/2012/06/when_risk_reduction_is_rocket.html>.
- LEBOUC, D. (2012). *Développer un produit innovant avec les méthodes agiles*, Paris, Eyrolles.
- LEHMANN, V. (2010a). *Communication et management des projets: une étude empirique*, Thèse de doctorat en administration, Montréal, HEC Montréal.
- LEHMANN, V. (2010b). «Connecting changes to projects using a historical perspective: Towards some canvases for researchers», *International Journal of Project Management*, vol. 28, p. 328-338.
- LEWIS, J.P. (1997). *Fundamentals of Project Management*, Washington, D.C., American Management Association.
- LIBEART, T. (2011). «Communication environnementale, communication d'acceptabilité, communication de crise», colloque *Communication et grands projets d'exploitation des ressources naturelles: les nouvelles réalités*, 3-4 octobre, Entretiens Jacques Cartier, Montréal, Québec.
- MANNING, T. (2002). «Strategic conversation as a tool for change», *Strategy & Leadership*, vol. 30, n° 5, p. 35-37.
- MELOCHE, J.-P. (2012). «Contre l'immobilisme», dans G. Beudet, J.-P. Meloche et F. Scherrer (dir.), *Questions d'urbanisme*, Montréal, Presses de l'Université de Montréal, p. 57-62.
- MESSAGER-ROTA, V. (2009). *Gestion de projet: vers les méthodes agiles*, Paris, Eyrolles.
- MIDLER, C. (1998). *L'auto qui n'existait pas*, Paris, Éditions d'Organisation.
- MIDLER, C. (2005). «Du développement de management de projet au management multi-projets: contingence et apprentissage des savoirs managériaux», 73^e Congrès de l'ACFAS, Université du Québec à Chicoutimi, Chicoutimi.
- MILES, M.B. et A.M. HUBERMAN (2003). *L'analyse des données qualitatives*, Bruxelles, De Boeck.
- MURTOARO, J. et J. KUJALA (2009). «Project negotiation analysis», *International Journal of Project Management*, vol. 25, p. 722-733.
- NAVARRÉ, C. (2005). «Prolégomènes à une théorie contingente de la gestion de projets», Colloque 423, 73^e Congrès de l'ACFAS, Université du Québec à Chicoutimi, Chicoutimi.
- PELLEGRINELLI, S. (2008). *Thinking and Acting as a Great Programme Manager*, Londres, Palgrave Macmillan.
- PINTO, K.J. (2000). «Understanding the role of politics in successful project management», *International Journal of Project Management*, vol. 18, n° 2, p. 85-91.
- PINTO, K.J. (2002). «Project Management 2002», *Research Technology Management*, *Industrial Research Institute*, mars-avril, p. 22-37.



- POLLACK, J. (2007). «The changing paradigms of project management», *International Journal of Project Management*, vol. 25, p. 266-274.
- PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (2001). *People in Projects*, New York, Project Management Institute.
- PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (2008). *Guide du Corpus des connaissances en management de projet*, 4^e éd., New York, Project Management Institute.
- RAYNAUD, M.M. (2012). «Urbanisme, libertés et capacités», dans G. Beaudet, J.-P. Meloche et F. Scherrer (dir.), *Questions d'urbanisme*, Montréal, Presses de l'Université de Montréal, p. 75-81.
- REMINGTON, K. et J. POLLACK (2007). *Tools for Complex Projects*, Londres, Éditions Gower.
- RONDEAU, A. (dir.) (2002). *Transformer l'organisation*, Montréal, Gestion HEC, coll. «Racines du savoir».
- SCHERRER, F. (2012). «Un institut ouvert sur l'avenir», dans G. Beaudet, J.-P. Meloche et F. Scherrer (dir.), *Questions d'urbanisme*, Montréal, Presses de l'Université de Montréal, p. 11-18.
- SHENHAR, A.J. et D. DVIR (2007). «Project management research: The challenge and opportunity», *Project Management Journal*, vol. 38, n° 2, p. 93-99.
- SOPARNOT, R. (2010). *Le management du changement*, Paris, Vuibert.
- TAYLOR, J. (1993). *Rethinking the Theory of Organizational Communication: How to Read an Organization*, Norwood, Ablex Publishing.
- THIÉTART, R.A. et al. (1999). *Méthodes de recherche en management*, Paris, Dunod.
- TRÉHOREL, Y. (2007). *Mettez du changement dans vos projets!*, Paris, Éditions AFNOR.
- TRÉPANIÉ, M.-O. (2012). «Un nouveau cadre législatif en matière d'urbanisme», dans G. Beaudet, J.-P. Meloche et F. Scherrer (dir.), *Questions d'urbanisme*, Montréal, Presses de l'Université de Montréal, p. 29-36.
- VAALAND, TERJE I. (2004). «Improving project collaboration: Start with the conflicts», *International Journal of Project Management*, vol. 22, p. 447-454.
- VAN DER HEIJDEN, K. (1996). *Scenarios: The Art of Strategic Conversation*, New York, Wiley.
- VIEL, L., G. LIZARRALDE, F.E. MAHERZI et I. THOMAS-MARET (2012). «L'influence des parties prenantes dans les grands projets urbains: les cas du Quartier des spectacles de Montréal et de Lyon Confluence», *Cybergeo: European Journal of Geography*, Aménagement, Urbanisme, article 604, mis en ligne le 26 avril, <<http://cybergeo.revues.org/25310>>.
- WEICK, K.E. (1979). «Cognitive processes in organizations», *Research in Organizational Behaviour*, vol. 1, p. 41-74.
- WEICK, K.E et R.E. QUINN (1999). «Organizational change and development», *Annual Review of Psychology*, p. 361-386.



- WEISS, J.W. et R.K. WYSOCKI (2000). *5-Phase Project Management*, Jackson, Perseus Books.
- YATES, S. (2010). «Gestion des parties prenantes: le cas de la Rabaska», colloque *Communication et grands projets : états des savoirs et nouveaux défis*, 22-23 novembre, Entretiens Jacques Cartier, Lyon, France.





CHAPITRE

PROJETS À GRANDE ÉCHELLE: VERS DE NOUVELLES MÉDIATIONS

L'expérience de l'Atelier national
sur les territoires français

LUC BOUSQUET

Il s'agira ici de rendre compte d'une expérimentation toujours en cours depuis 2007 au sein du ministère français de l'Écologie, s'attachant aux grands territoires, dénommée Atelier national¹ et visant à repenser les conditions de mise en œuvre de projets d'aménagement à grande échelle, sur des sites présentant des contraintes environnementales fortes tout en étant soumis à des pressions urbaines tout aussi fortes ou, à l'inverse, dans des situations de déprise importante, qu'elle soit économique ou démographique.

Cette démarche a éclo dans la période de transformation profonde qu'a connue ce ministère, sous la poussée des réformes issues du Grenelle de l'environnement. Ce changement peut s'illustrer significativement à travers cette formule : « Passer de l'aménagement au ménagement du territoire ».

Après avoir évoqué brièvement les objectifs et méthodes de l'atelier, nous proposerons d'en tirer quatre premiers enseignements, ainsi que les trois pistes qu'ouvrent ces travaux.

La démarche d'Atelier national a été initiée en France par le ministère de l'Écologie, du Développement durable, des Transports et du Logement (MEDDTL)² pour explorer de nouvelles approches de projet et de partenariat sur des territoires complexes ou de grande dimension, à forts enjeux ou en manque d'ingénierie. Elle poursuit trois objectifs principaux :

- ✘ redéfinir une méthode de projet entre l'État et les territoires, appliquant trois principes, dénommés « les 3P » : partenariale/partagée/prospective ;
- ✘ accompagner le changement de posture de l'État français, qui passe progressivement du « faire » au « faire faire » en matière d'aménagement, mouvement amorcé avec les premières lois de décentralisation, votées en France au tournant des années 1980 ;
- ✘ montrer, voire démontrer qu'il est possible de concilier protection et développement, même et surtout dans des contextes où les protections sont fortes, voire très fortes.

1. EXPÉRIMENTER POUR INNOVER

L'Atelier est donc un lieu de projet, s'affranchissant au départ des découpages institutionnels et des procédures usuelles.

-
1. La communication institutionnelle de la démarche est consultable à l'adresse suivante : <<http://www.developpement-durable.gouv.fr/-La-demarche-Atelier-National>>.
 2. Direction générale de l'aménagement, du logement et de la nature (DGALN) – Sous-direction de l'aménagement durable (AD) – Bureau des stratégies territoriales (AD1).



L'expérience de l'atelier agit conjointement sur le système territorial (territoire physique), sur les outils (dispositifs réglementaires, opérationnels, procédures...) et sur le système d'acteurs.

Pour chaque session d'atelier, plusieurs sites pilotes, partageant la même problématique et volontaires pour expérimenter de nouvelles approches sont sélectionnés par un jury national. Ce groupe de site va travailler pendant une année avec la même équipe pluridisciplinaire, « l'équipe-projet », recrutée à cet effet.

Chaque site bénéficie de la tenue de trois ateliers sur place durant au moins deux jours, découpant le travail en trois étapes :

- ✘ atelier 1 : visites des sites, échanges, prise de connaissance et premières intuitions ;
- ✘ atelier 2 : premières hypothèses, intégration et mise en cohérence des projets locaux ;
- ✘ atelier 3 : consolidation de la stratégie, zooms illustrant les orientations globales, élaboration de la feuille de route.

Le travail se clôt au bout d'un an par la tenue d'un séminaire national de restitution.

2. PROJETER POUR COMPRENDRE

L'atelier, dès la première séquence, s'appuie sur des intuitions de projet. Cette prise de position initiale de l'équipe-projet doit susciter le débat autour des valeurs du territoire, faire réagir les acteurs, fonder les recherches complémentaires et l'utilisation des diagnostics déjà existants, venant conforter ces intentions. C'est le dialogue permanent entre le projet et les capacités du territoire à l'accueillir qui permet aux acteurs de s'approprier progressivement les transformations projetées. Les points de vue se construisent sur le terrain même, évoluent et s'ajustent par l'échange entre tous.

3. COMPARER POUR ENRICHIR

La démarche est comparative, car la même équipe-projet travaille simultanément sur l'ensemble des sites sélectionnés pour chaque atelier. Cela permet d'identifier et de croiser les dynamiques globales des territoires et les spécificités de chaque site pour tirer des enseignements et nourrir la réflexion nationale en termes de méthode, de doctrine et de modes de faire. L'apport



de ce regard extérieur est susceptible de débloquent des situations et facilite la participation de l'ensemble des acteurs. Pour ce faire, l'équipe doit utiliser les outils de médiation les plus adaptés, qui passent notamment par le dessin.

4. DÉCLINER LE PROJET POUR AGIR

L'État est maître d'ouvrage de la démarche, en s'associant au mieux avec les services locaux de l'État et des collectivités. L'atelier se construit au fil des expériences et s'enrichit à chaque nouvelle session par l'apport en méthodes des différentes équipes-projets ayant participé à ces démarches successives et par la richesse des problématiques complexes proposées par les élus. La stratégie de territoire se traduit au final par une feuille de route qui décline et hiérarchise les orientations du projet en pistes d'actions concrètes.

Ensuite, si les élus souhaitent utiliser la feuille de route comme guide pour leurs projets futurs, l'État, initiateur de la démarche, s'engage à les accompagner et à faciliter la recherche de solutions adaptées.

5. DES TERRITOIRES DIFFÉRENTS POUR ÉPROUVER LA MÉTHODE

Cette démarche a été mise en œuvre sur différents types de territoires dits « à enjeux ».

En 2007, l'atelier littoral n° 1 a inauguré la démarche sur trois sites : la ria d'Étel dans le Morbihan ; le triangle Saint-Gilles-Croix-de-Vie / les Sables-d'Olonne / La Roche-sur-Yon en Vendée ; et le triangle Montreuil-sur-mer / Berck / Le Touquet en Pas-de-Calais.

En 2008, l'atelier montagne s'est déroulé sur trois massifs différents : dans le Jura, sur le territoire de la Communauté de Communes des Rousses, dans le Massif central, sur le territoire de la Communauté de Communes du Haut-Allier, en Lozère, autour de Langogne et du barrage de Naussac et pour finir au cœur des Hautes-Pyrénées, dans le Pays de la Vallée des Gaves, menant jusqu'au Cirque de Gavarnie.

En 2009, cinq nouveaux sites littoraux ont été mis à l'épreuve lors de l'atelier littoral n° 2 : le pays coutançais dans la Manche, la baie de Morlaix en Finistère, la presqu'île guérandaise en Loire-Atlantique, la côte Vermeille et les Albères dans les Pyrénées orientales, ainsi qu'Antibes dans les Alpes maritimes.



En 2011-2012, l'Atelier se penche sur les territoires économiques, c'est-à-dire ceux du commerce dans les entrées de villes. Il se déploie par ailleurs, puisque neuf sites sont travaillés. Trois en région parisienne (dans le Parisis, le long de la route départementale 14, de Saint-Germain à Orgeval, le long de la route départementale 113 et de Melun à Dammarie-les-Lys) et six dans le reste de la France (à Cahors, Châlons-en-Champagne, Lons-le-Saunier, Lorient, Metz et Wittenheim/Kingersheim, au nord de Mulhouse).

6. MUTER, POUR MIEUX PRENDRE EN COMPTE L'ENVIRONNEMENT

Ayant été membre de l'équipe pilotant la démarche d'Atelier national en 2008 et 2009, j'ai pu éprouver concrètement de l'intérieur ce qui est en jeu au sein de ce ministère puissant en France, qui a opéré durant ces dernières années un changement de cap important sous la poussée du Grenelle de l'Environnement, démarche gouvernementale lancée en 2007 dans la foulée de l'élection présidentielle de la même année. Cette grande consultation publique visait à traduire en actions les préoccupations environnementales, qui ont tenu une place importante durant les débats préalables à l'élection, notamment à travers la signature par plusieurs des candidats à l'élection présidentielle du pacte écologique promu par Nicolas Hulot³ et sa fondation éponyme.

Une des premières conséquences du Grenelle s'est traduite par la transformation du ministère de l'Équipement, symbole de la France aménageuse des ingénieurs durant la période des Trente Glorieuses, en ministère de l'Écologie, par absorption du ministère de l'Environnement, né de son côté au début des années 1970 et relais de toutes les poussées écologistes issues de la société civile et des représentations associatives défendant l'écologie en France.

Ce changement de cap ministériel peut se résumer en une phrase, qui est devenue un slogan dans la bouche des cadres du ministère : « Il faut passer de l'aménagement du territoire au ménagement du territoire. »

3. Journaliste de télévision très populaire en France, Nicolas Hulot a créé une fondation promouvant la protection de l'environnement. Il avait renoncé en 2007 à se présenter à l'élection présidentielle, pour justement pousser les candidats de tout bord à s'engager en faveur de l'écologie, à travers la signature de son projet de Pacte pour l'écologie. Lors de l'élection présidentielle de 2012, il a été candidat à la primaire organisée par le parti écologiste français Europe Écologie Les Verts (EELV) mais a été battu par sa rivale Eva Joly, ancienne juge d'instruction. Pour en savoir plus sur la fondation Nicolas Hulot : <<http://www.fondation-nature-homme.org/>>.



7. UN ATELIER POUR ÉPROUVER LA PERTINENCE DE LA LOI LITTORAL

La session 2009, troisième génération de l'Atelier, se déroulait sur des sites littoraux comme lors de l'atelier inaugural et s'attachait à travailler avec des élus qui se plaignaient depuis des années des « contraintes » de la loi Littoral, votée à l'unanimité en France en 1986, qui les aurait empêchés de se développer au mieux, du fait de l'application par l'État de cette loi, jugée trop protectionniste et restrictive à leurs yeux.

Les cinq sites volontaires, que nous avons énumérés plus haut, étaient très diversifiés et ont accepté de se soumettre aux principes expérimentaux de l'atelier, qui répondaient aux trois principes généraux précédemment évoqués et sur lesquels nous revenons :

- ✦ travailler sous forme d'atelier collectif sur le terrain, réunissant trois types d'acteurs : les élus du territoire, les services de l'État présents localement, associés à notre équipe, issue de l'administration centrale, une équipe de professionnels de projets privée, regroupant paysagistes, architectes, économistes, environnementalistes, travaillant sur les cinq projets de territoire à la fois ;
- ✦ inverser le regard et surtout le mode de faire, en travaillant très rapidement sur des propositions de projet pour ensuite les étayer ou les infirmer par des analyses complémentaires ;
- ✦ utiliser la représentation graphique comme principal outil de dialogue. Pas seulement en demandant à l'équipe-projet de dessiner et de produire des images, mais en mettant un crayon dans la main de tout le monde.

J'insisterai plus particulièrement sur quatre points de méthode qui me semblent bien illustrer les progrès que nous avons pu percevoir en matière d'amélioration du processus de travail collectif.

8. FAIRE PROJET POUR DÉPASSER LES BLOCAGES OU LES IMMOBILISMES

Produire du projet, cela veut dire surprendre nos interlocuteurs, pas forcément avec des propositions farfelues ou inédites, mais en trouvant la bonne combinatoire ou plutôt la bonne reconfiguration de tous les éléments qu'ils



nous ont présentés de manière éparse. Le but est de les faire tenir ensemble et de construire une cohérence en définissant ou en redéfinissant parfois une hiérarchie dans ces projets.

Par exemple, dans le cas de la Côte Vermeille, nous avons fini par faire adhérer tout le monde au fait que le territoire devait cesser d'éparpiller ses projets structurants sur la vingtaine de communes concernées en les concentrant sur deux pôles. C'était la seule manière de les rendre viables et, par la même occasion, de leur donner un niveau d'ambition plus fort qu'envisagé, ces deux projets devant compenser le frein mis sur d'autres secteurs et surtout habituer les élus à travailler de manière plus collective.

Dans le cas de la baie de Morlaix, l'exercice a conduit à assumer le développement asymétrique et complémentaire entre les deux côtés de la baie, historiquement rivaux, pour en faire une vraie force. Cette asymétrie a notamment permis de tenir un discours clair sur la préservation environnementale de la partie est de la baie, pour qu'elle ne soit plus envisagée comme une contrainte, mais plutôt comme une richesse et un facteur d'attractivité pour toute la baie. Autre bénéfice accessoire : la ville de Morlaix, implantée au fond de la baie, est traversée par un « monument urbain », à savoir le viaduc ferroviaire. Il s'est agi d'inciter les élus à concevoir un projet contemporain et ambitieux sur ce site, et non plus seulement de l'envisager comme un élément patrimonial seulement digne de respect, sans qu'il soit un support de modernité urbaine.

Sur la presqu'île de Guérande, sur un site extrêmement contraint et très protégé, du fait de la présence du marais intérieur de Brière et des marais salants produisant le fameux sel de Guérande, il a fallu intervenir chirurgicalement, parcelle par parcelle, pour convaincre qu'il était possible de mieux occuper le site d'un point de vue urbain, tout en contribuant encore mieux à protéger le site classé. Contrairement à ce qui était le cas dans les deux exemples précédents, il a plutôt fallu convaincre dans ce cas les services locaux de notre propre ministère, très protecteurs et parfois anxieux des initiatives des élus, se sentant comme étant en charge de la « garde » de ce territoire.

En conclusion pour ce premier point, il nous fallait impérativement produire du neuf, en revenant sur les situations soi-disant bloquées pour que nos interlocuteurs se sentent capables de bouger leurs propres lignes (lignes d'attaque ou de défense, d'ailleurs...).



9. EXPÉRIMENTER SANS AVENTURISME POUR OUVRIR LES ESPRITS

Le principe général de l'expérimentation consiste, sur un espace donné, à isoler un moment dans le temps durant lequel on s'autorise à déroger ou à s'affranchir d'une ou de plusieurs règles afin de tester de nouveaux projets ou dispositifs.

Une fois la parenthèse refermée, il faut ensuite en tirer un bilan, de façon à voir si ces dérogations ont donné des résultats probants et générateurs d'évolution, susceptibles de faire évoluer alors les règles générales.

En l'occurrence, dans le cas de l'atelier littoral, il s'agissait principalement d'éprouver avec les élus de ces territoires si la loi Littoral de 1986 était bien le facteur principal handicapant leurs projets ou bien au contraire, si ce n'était pas plutôt l'absence de projet fédérateur et prospectif qui aboutissait à cette focalisation antiétatiste, la loi étant aisément dénonçable puisque extérieure à eux-mêmes. En ce sens, nous avons déployé des trésors d'énergie pour les inciter plutôt à faire appel à leur première ressource, c'est-à-dire leur intelligence collective.

Sur ce point, les deux caractéristiques principales de l'atelier, qui consistaient à travailler rapidement (quelques mois) et de manière intensive (deux jours sur place pour chaque atelier, où tout le monde devait se rendre disponible), ont favorisé la mobilisation de nos interlocuteurs, notamment les élus, qui se plaignent très souvent des études à n'en plus finir, ne débouchant pas sur des projets et encore moins sur des réalisations. Nous représentions donc à leurs yeux une sorte de « parenthèse », peu consommatrice de temps (8 à 9 jours sur une année) mais très mobilisatrice d'énergie et d'intelligence. Bien évidemment, la mise au point de ces séances intenses demande beaucoup de travail, une organisation sans faille et une rigueur dans la tenue du calendrier, mais en fixant un rythme préalablement au démarrage du travail et en s'associant les services d'une équipe de conception privée sachant compter son temps et le faire payer au juste prix, l'exigence était ainsi partagée.

Bien évidemment, on ne résout pas tout en si peu de temps, mais notre rôle principal était de servir d'accélérateur, voire parfois de « déclencheur ».

Nous avons toujours tenu un discours très clair aux élus, en affichant dès le départ le fait que cette expérimentation n'avait en aucun cas pour but de modifier la loi Littoral. Et lors de la restitution finale des travaux, devant tous les représentants des sites, réunis pour l'occasion à Guérande en décembre 2009, tout le monde a pu constater que dans l'immense majorité des cas, les projets proposés étaient parfaitement compatibles avec la loi telle qu'elle



existe, à partir du moment où elle est appliquée avec discernement et qu'on l'articule correctement avec les documents de planification devant en tenir compte.

10. ÊTRE SUR LE TERRAIN, POUR NE PAS SE RACONTER D'HISTOIRE

C'est un point crucial, un facteur de crédibilité. Les élus tirent très souvent leur légitimité de cette « présence » sur le terrain, ne serait-ce que parce qu'ils affirment toujours qu'une élection « se gagne sur le terrain ». Ils sont toujours très fiers de nous montrer leurs réalisations et d'illustrer leurs orientations stratégiques à partir de la réalité perçue et vécue par leurs concitoyens.

Partant de là, le fait de prendre avec eux le temps de parcourir les lieux, d'échanger très directement à propos de nos perceptions et de réagir *in situ* était un facteur de grande cohésion entre toutes les parties. J'y vois au moins quatre avantages :

- ✘ on gagne du temps, parce que l'on glane énormément d'information, y compris dans les échanges informels durant le trajet ou les repas (facteur essentiel de dialogue, voire d'aplanissement des difficultés en France, comme chacun le sait) ;
- ✘ on circonscrit mieux les questions à traiter, notamment en insistant pour aller tout de suite voir là où de vrais problèmes sont à résoudre ;
- ✘ on travaille d'une manière réellement conjointe, en testant ensemble des hypothèses en direct, en fabriquant un point de vue commun sur la situation actuelle et les projets en cours. Ces échanges verbaux et directs permettent d'ailleurs parfois d'être plus critique sans que cela heurte les interlocuteurs ;
- ✘ on élabore plus rapidement un ou des scénarios crédibles, le terrain parcouru ensemble nous faisant écarter les hypothèses non crédibles.

11. ÊTRE TOUS AUTOUR DE LA MÊME TABLE, POUR PARTAGER ET NON POUR IMPOSER

Dans le cadre de cet atelier, le mandataire de l'équipe-projet, le paysagiste Michel Corajoud, a proposé de fabriquer des représentations graphiques de très grande taille. Les cartes produites pouvaient dépasser le mètre en largeur



et les trois mètres en longueur, de façon à être utilisées non pas comme des outils de simple représentation, mais bien comme des outils de travail, la carte devenant la table elle-même. Avec cette taille de document, on peut mettre tout le monde au travail, et munis de crayons, nous pouvions ainsi dessiner « ensemble ». Pour les élus ou certains de nos collègues peu habitués, voire réticents à ce genre d'exercice, il s'agissait de sortir en douceur du schéma de l'architecte qui a un « coup de crayon » ou de l'urbaniste qui « tient le crayon », paralysant tout le monde par la prérogative qu'il s'arroge à travers sa maîtrise du dessin.

En dessinant devant eux, nous désacralisons la technique et mettons en place une façon de dialoguer complètement différente.

Par ailleurs, à ce petit jeu, chacun ne vient pas seulement pour faire valoir ses intérêts ou défendre des positions, mais doit aussi construire des propositions, qui ne peuvent pas être des fictions, puisqu'elles doivent se poser sur la carte. Qui plus est, on voit justement tout de suite s'il y a conflit d'intérêts ou pas sur certains espaces, et où ces derniers se situent. Cela permet ensuite de retourner sur le terrain et d'affiner les hypothèses.

Je terminerai d'ailleurs mon propos en revenant sur cette notion du « territoire en partage » que nous avons eu à maintes reprises la sensation de vivre tout au long de cette année d'expérimentation : tout le monde porte un projet, mais comme nous ne disposons que d'un seul territoire, il s'agit bien que celui-ci les porte tous.

BIBLIOGRAPHIE

DEVILLERS, C., A. AUMONT, V. MOREL, J.-M. ROUX et C. GARCEZ (dir.) (2009). *Le littoral en projet*, Marseille, Parenthèses, coll. « Grands territoires ».





CHAPITRE

DE L'IMMOBILISME À L'APPROPRIATION CITOYENNE

Regard sur le processus
d'acceptabilité sociale à Montréal

JEAN SAVARD

1. L'ÉMERGENCE D'UN NOUVEAU PARADIGME

Au registre des grands projets, la décennie 2000-2010 a été marquée, à Montréal, par une sombre traversée du désert. Après la valse gouvernementale qui a fait passer le projet du Centre hospitalier de l'Université de Montréal (CHUM) du quartier Rosemont au centre-ville, suivie d'une parenthèse en faveur de l'arrondissement d'Outremont puis d'un retour définitif au centre-ville, rares étaient les Montréalais qui croyaient alors que le projet allait un jour se réaliser. Le doute s'était même emparé de l'opinion publique au sujet du projet du Centre universitaire de santé de McGill (CUSM) sur le site Glen, pour lequel les travaux de planification se poursuivaient pourtant rondement.

Puis, début 2006, quelques mois seulement après avoir dévoilé ses ambitions, Loto-Québec abandonne son spectaculaire projet de casino au bassin Peel – projet auquel était pourtant associé le Cirque du Soleil – en raison principalement de la vive réaction du milieu sociocommunautaire, opposé à l'implantation d'un casino à proximité d'un quartier populaire. Aux yeux d'un grand nombre, la participation du Cirque au projet de casino offrait pourtant une garantie absolue de succès en raison de l'affection particulière portée à la multinationale du divertissement par l'ensemble de la collectivité montréalaise. Il importe ici de souligner que dans l'univers de la créativité, laquelle caractérise avantagement les sociétés postindustrielles d'avant-garde, le Cirque du Soleil est devenu, en de nombreux lieux, un réel facteur identitaire pour Montréal.

Pour plusieurs, notamment dans le milieu des affaires, l'abandon du projet de casino au bassin Peel a eu l'effet d'un véritable séisme. Magistrale, l'onde de choc, ajoutée à l'hésitation entourant le CHUM, est venue éteindre, pendant quelques années, tout espoir de voir se réaliser quelque grand projet que ce soit à Montréal. Pendant que la communauté d'affaires faisait son examen de conscience, estimant avoir été incapable de se mobiliser et d'occuper l'espace public pour faire contrepoids aux opposants au projet de casino, l'immobilisme devenait le maître mot des chroniqueurs et des éditorialistes montréalais. Il l'est resté pendant cinq ou six ans.

1.1. Combattre l'immobilisme ambiant

S'amorce alors à la Direction du développement économique et urbain de la Ville de Montréal (DDÉU) un début de réflexion sur la problématique de l'immobilisme. Lancée selon le modèle classique d'analyse de la communication publique, laquelle, en raison de budgets limités, tente généralement de renverser des perceptions défavorables à coup essentiellement de relations



de presse, la réflexion s'est rapidement tournée vers l'univers des parties prenantes. Inspirés par la nouvelle Politique de consultation et de participation publique adoptée en 2005 par le conseil municipal, les travaux de la DDÉU, plus empiriques que systématiques, s'intéressent à la démocratie participative et à la mouvance au sein de la société civile, laquelle, observent certains chercheurs, devient plus pragmatique qu'idéologique, passant progressivement de la contestation à la concertation.

1.2. L'acceptabilité sociale : un nouveau paradigme

Par ailleurs, la Société immobilière du Canada (SIC) amorce, au printemps 2007, une importante démarche d'interaction avec la population et les parties prenantes dans le cadre de son projet de requalification de l'ancien centre de tri postal de Postes Canada en bordure du canal de Lachine, à un jet de pierre du site pressenti deux ans plus tôt pour le projet de casino. Les deux sites se trouvent dans d'anciens quartiers industriels voisins immédiats du centre-ville de Montréal.

Début 2009, au terme de 18 mois d'échanges avec les parties prenantes, la SIC soumet son plan directeur à l'Office de consultation publique de Montréal. Après avoir entendu et étudié 24 mémoires, les commissaires, fait rarissime, ouvrent la conclusion de leur rapport en reconnaissant que « [l]e Plan directeur proposé par la SIC s'appuie sur un consensus établi au sein de la communauté du Sud-Ouest ». Introduit grâce à la réflexion sur la notion des « parties prenantes », le paradigme de l'acceptabilité sociale venait, dès lors, de prendre forme à la Direction du développement économique et urbain de la Ville de Montréal.

Plusieurs facteurs, c'est bien connu en management, contribuent au succès ou à l'échec d'un projet : le financement, l'expertise technique, l'état du marché, la nature du projet, le coût de revient, le prix de vente, etc. Pour la DDÉU, l'acceptabilité sociale devait désormais s'ajouter à la liste des conditions de réussite d'un projet. À l'opposé, il était devenu évident que vouloir combattre l'immobilisme par la seule polarisation des forces sur la place publique menait forcément à un cul-de-sac.

1.3. Le cadre de gouvernance des projets et des programmes : une occasion à saisir

Dans la foulée du rapport du vérificateur général de la Ville de Montréal sur les compteurs d'eau déposé en septembre 2009, la Direction du développement économique et urbain, responsable de la gestion des grands projets



urbains, a reçu le mandat d'élaborer, en collaboration avec d'autres unités administratives, le Cadre de gouvernance des projets et des programmes de gestion d'actifs municipaux. Adopté par le conseil municipal en avril 2010, ce cadre de gouvernance attribue aux chefs de projet, entre autres responsabilités, la tâche de favoriser l'établissement d'un climat d'acceptabilité sociale des projets placés sous leur responsabilité. En vertu des obligations inscrites dans le Cadre de gouvernance, les chefs de projet ont notamment l'obligation de réunir les conditions favorables à l'adoption des modifications réglementaires requises et d'arrimer les outils de communication à la stratégie globale de communication de la Ville.

L'élaboration du Cadre de gouvernance a conduit naturellement à l'accélération des travaux de la DDÉU sur le paradigme de l'acceptabilité sociale et la notion des parties prenantes. Ce mandat offrait une occasion unique, voire inespérée, d'inscrire formellement l'acceptabilité sociale dans la pratique de gestion de projet à la Ville de Montréal. Il fallait cependant être en mesure de formaliser la pratique en établissant d'abord un cadre conceptuel et un processus de mise en œuvre communs.

En novembre 2010, Montréal présentait pour la première fois le cadre conceptuel de son processus d'acceptabilité sociale à une assemblée de pairs et de chercheurs dans le cadre des Vingt-troisièmes Entretiens Jacques Cartier (EJC), à Lyon, puis au 79^e Congrès de l'Association francophone pour le savoir (ACFAS), à Sherbrooke, en mai 2011. Le modèle montréalais d'acceptabilité sociale a continué de faire l'objet d'attention de la part de pairs et de chercheurs. Il a été présenté ensuite aux EJC en novembre 2011 et au 80^e Congrès de l'ACFAS en 2012 à Montréal. Encore en 2012, il est à l'ordre du jour d'un séminaire international à Amsterdam. Organisé par la Fabrique de la cité¹, sous l'égide de l'entreprise Vinci, ce séminaire qui réunit une soixantaine de chercheurs et de praticiens a pour thème: « Pour une construction de la ville partagée: l'adhésion des citoyens ».

1.4. Le processus d'acceptabilité sociale de la Ville de Montréal

Volontairement construite comme un récit chronologique, la première partie du présent texte s'est consacrée à la description du contexte dans lequel a émergé le paradigme de l'acceptabilité sociale à la Direction du

1. Arnold Beaudin, directeur; Guy DeRepentigny et Luc Gagnon, chefs de division; Louis Roy, conseiller économique; Amélie Régis et Mireille Lux, conseillères en planification, tous travaillant à la Ville de Montréal; François Goulet, urbaniste à la Direction de l'habitation et chargé de cours à l'Université de Montréal. À noter que l'expertise des consultants en concertation auxquels la Ville confie des mandats a également contribué à enrichir sensiblement le processus d'acceptabilité sociale de Montréal.



développement économique et urbain. La seconde partie présente le processus d'acceptabilité sociale de la Ville, dont la finalité vise non pas à faire accepter un projet, mais bien à rendre un projet acceptable en faisant en sorte qu'il puisse répondre aux aspirations du milieu d'insertion.

La seconde partie prend donc appui sur les trois schémas présentés plus loin afin de décrire le cadre conceptuel du processus d'acceptabilité sociale de la Ville, de même que les cinq grandes composantes de sa mise en œuvre. Sera ensuite présenté le modèle organisationnel (ressources et types de collaborations) requis pour le déploiement d'un tel processus dans une grande organisation comme la Ville de Montréal. Puis, trois exemples seront rapidement décrits pour illustrer la mise en œuvre du processus d'acceptabilité sociale conçu par la Direction du développement économique et urbain de la Ville de Montréal. Enfin, nous concluons par l'identification des risques et des défis conformément aux règles qui gouvernent la gestion de projet.

L'auteur tient à souligner l'importance du travail d'une demi-douzaine de collègues de la Ville et de diverses firmes de consultants qui ont contribué de manière significative à l'expérimentation et à la conceptualisation de ce modèle.

2. LE CADRE CONCEPTUEL

La première section du présent texte a permis de décrire le contexte dans lequel le paradigme de l'acceptabilité sociale a émergé à Montréal, qui avait l'immobilisme collé à la peau comme une maladie incurable quand la Direction du développement économique et urbain (DDÉU) a reçu le mandat, fin 2009, d'élaborer le Cadre de gouvernance des projets et des programmes de gestion des actifs municipaux en réaction au rapport, très critique, du vérificateur général sur le projet des compteurs d'eau.

Au bout de ce sombre tunnel, une lueur est apparue à travers la lunette de la démocratie participative et des parties prenantes. Parmi les matériaux dont disposait la DDÉU pour construire le processus d'acceptabilité sociale se trouvait notamment la politique de consultation et de participation publique de la Ville de Montréal.

La volonté formellement affichée par la politique municipale de favoriser « l'exercice d'une démocratie participative qui s'agence harmonieusement à la démocratie représentative » (Ville de Montréal, 2005, p. 3) s'arrimait parfaitement à celle d'une société civile de plus en plus pragmatique qui délaisse progressivement la contestation au profit de la concertation.



Par ailleurs, de part et d'autre de l'Atlantique se trouvent des chercheurs, dont Yann Renaud du côté français, pour nous rappeler que « [l]a ville est l'œuvre de ses acteurs. Derrière chaque bâtiment qui se construit, [...] derrière chaque palissade masquant un terrain vague existe un ensemble d'intervenants et de procédures qui président aux destinées du projet » (Renaud, 2001, p. 62). De ce côté-ci, Pierre Hamel fait valoir que « [l]a théorie de la coopération en matière de politiques urbaines soutient qu'il est impossible de gouverner les grandes agglomérations urbaines sans faire appel à des coalitions de plusieurs catégories d'acteurs » (Guay et Hamel, 2005).

À l'origine de la conceptualisation du processus d'acceptabilité sociale par la DDÉU se trouvent deux postulats évoqués plus haut :

1. l'acceptabilité sociale est un facteur de succès d'un projet au même titre que le financement, le produit ou le prix ;
2. vaincre l'immobilisme par la polarisation des forces conduit à un cul-de-sac.

Enfin, la DDÉU a pu tirer profit de l'élaboration du Cadre de gouvernance des projets et des programmes de gestion d'actifs municipaux pour parfaire la conceptualisation de son processus d'acceptabilité sociale, puis l'implanter progressivement dans les pratiques de gestion de projet de la Ville. Entièrement consacrée à la description du processus d'acceptabilité sociale de Montréal, la présente section s'ouvre sur les fondements du Cadre de gouvernance des projets et des programmes, pour ensuite construire le schéma illustrant le cadre conceptuel du processus d'acceptabilité sociale puis décrire chacune des cinq étapes de la démarche de concertation type.

2.1. Le Cadre de gouvernance des projets et des programmes de gestion d'actifs municipaux : une avancée majeure

L'implantation du Cadre de gouvernance des projets et des programmes de gestion d'actifs municipaux, adopté par le conseil municipal en avril 2010, faisait suite au rapport du vérificateur général de la Ville (septembre 2009) sur le processus d'acquisition et d'installation des compteurs d'eau dans les industries, les commerces et les institutions. Très critique à l'égard de la gestion de ce projet, le vérificateur général reprochait notamment à la Ville d'avoir, ni plus ni moins, cédé la maîtrise de ses projets à des consultants externes.

Selon les termes du directeur général de la Ville de l'époque, Louis Roquet, le rapport du vérificateur général « commandait des actions afin revoir le processus de gestion au sein de la Ville » (Ville de Montréal, 2011,



p. 8). Outre le départ de deux hauts fonctionnaires, l'adoption puis la mise en œuvre du Cadre de gouvernance des projets et des programmes représentent l'une des principales actions menées par la Ville pour redresser la situation dénoncée par le vérificateur général.

Les fondements du Cadre de gouvernance de la Ville reposent sur les quatre éléments suivants :

- ✘ un chef ou chargé de projet en régie interne ;
- ✘ des équipes matricielles rassemblant les expertises requises ;
- ✘ un engagement simultané et coordonné de tous les experts municipaux ;
- ✘ un cheminement par points de passage auprès des instances décisionnelles.

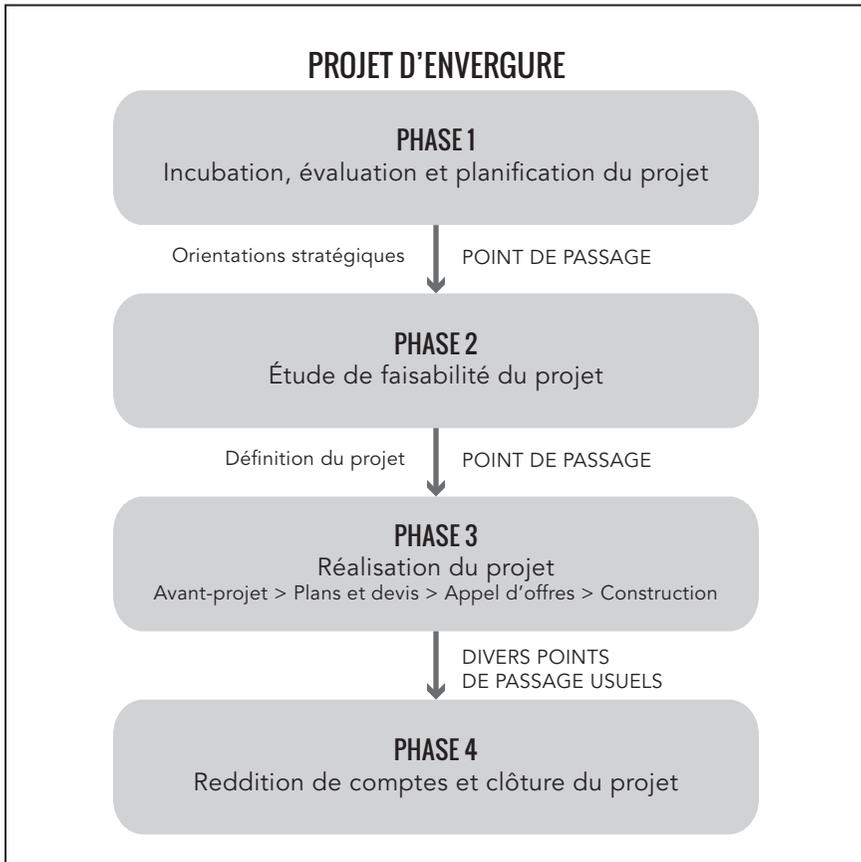
Il importe ici de préciser que le Cadre de gouvernance considère que la concertation, les affaires publiques et les communications font partie du corpus d'expertises requises pour la gestion efficiente des projets. Le modèle organisationnel présenté à la troisième section du présent texte fournit un aperçu des ressources et des collaborations requises pour le déploiement d'un processus d'acceptabilité sociale dans une grande organisation comme la Ville de Montréal.

Le phasage général des projets établi par le Cadre de gouvernance représente une composante clé pour expliquer le cadre conceptuel du processus d'acceptabilité sociale des projets. La figure 3.1 illustre sommairement les principales phases de réalisation des projets d'envergure. On y trouve les quatre points de passage qui requièrent une décision des instances.

Précisons qu'un dossier d'affaires à jour doit être soumis à chaque point de passage. À la fin de la deuxième phase, le dossier d'affaires doit identifier les principaux paramètres encadrant la réalisation du projet et la reddition de comptes. Toute modification importante apportée ultérieurement au dossier d'affaires doit faire l'objet d'un nouveau point de passage auprès des instances. Ces obligations peuvent sembler, *a priori*, avoir peu d'incidence sur l'acceptabilité sociale. Toutefois, comme nous le verrons plus loin, le second point de passage est au centre du processus d'acceptabilité sociale. Il importait, par conséquent, de souligner les obligations rattachées à l'acceptabilité sociale à cette étape.



FIGURE 3.1. Phasage général des projets



2.2. Cadre de gouvernance, concertation, affaires publiques et communications (Ville de Montréal, 2011)

Les règles de fonctionnement du Cadre de gouvernance sont constituées de sept composantes principales, dont une est entièrement consacrée à la concertation, aux affaires publiques et aux communications. L'inclusion de cette composante dans le Cadre de gouvernance est déterminante pour la suite des choses au chapitre de l'acceptabilité sociale des projets d'envergure à la Ville. Cette inclusion constitue vraisemblablement le tournant grâce auquel le processus d'acceptabilité sociale a pu être intégré formellement aux pratiques de gestion de projet à la Ville de Montréal.

Cette composante, la quatrième de sept, dicte les obligations du chef de projet en matière de concertation, d'affaires publiques et de communication.



Le chef de projet, ou de programme, en collaboration avec son équipe multidisciplinaire et les experts concernés, doit favoriser un climat d'acceptabilité sociale et arrimer les projets à l'image de marque et à la stratégie globale de communication de la Ville. Il voit à réunir les conditions favorables à l'adoption des modifications réglementaires et à obtenir les approbations requises pour la réalisation des projets et des programmes.

Il voit aussi à l'élaboration et à la mise en place d'une stratégie de concertation et d'affaires publiques visant à identifier les attentes des parties prenantes et à adapter le contenu des projets et des programmes pour favoriser l'adhésion des acteurs de la société civile. Il doit favoriser la circulation de l'information, veiller à la cohérence des messages et valider rapidement les prises de position en marge des interventions publiques.

Il voit également à la mise en œuvre d'une stratégie globale de communication visant le positionnement et la notoriété des projets et des programmes, et ce, tout au long de leur évolution. De plus, il propose également un plan de communication qui respecte les stratégies de concertation et de communication, notamment envers les partenaires gouvernementaux et sur les chantiers².

Du coup, les professionnels de la concertation, des affaires publiques et de la communication, au même titre que les ingénieurs, les urbanistes, les architectes, les avocats et les comptables, sont inclus dans le groupe d'experts devant composer l'équipe matricielle rassemblée par le chef de projet afin de réaliser son projet selon les termes du dossier d'affaires approuvé par les instances décisionnelles au deuxième point de passage (voir la figure 3.1).

2.3. Un cadre conceptuel pour le processus d'acceptabilité sociale

En raison des contraintes budgétaires qui pèsent aujourd'hui sur les administrations municipales, il pourrait être légitime de s'interroger sur la pertinence de consacrer temps et énergie à l'élaboration d'un cadre conceptuel alors que les ressources disponibles sont déjà débordées par les seules affaires courantes.

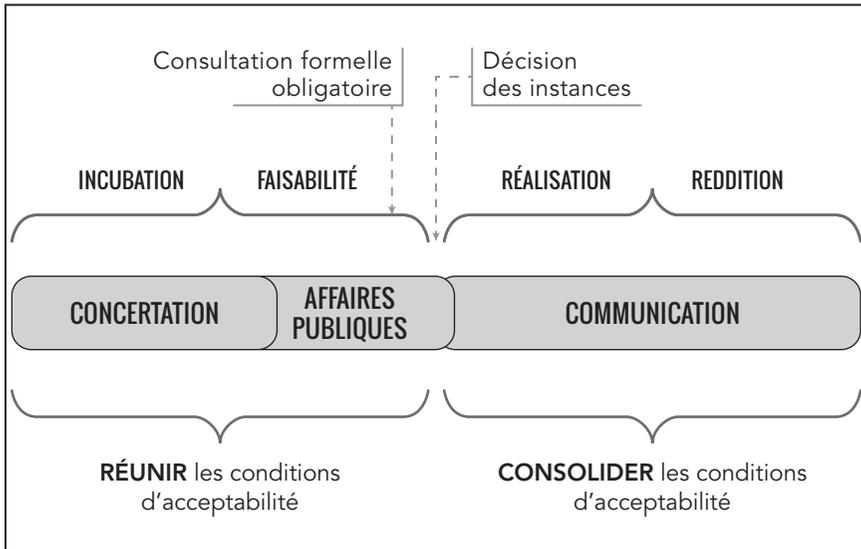
Pour l'équipe de la DDÉU responsable du processus d'acceptabilité sociale, la nécessité d'illustrer le modèle sous la forme d'un schéma conceptuel s'est imposée naturellement dès la première année d'expérimentation. Ce schéma a passablement évolué au cours des trente premiers mois

2. Notes de chantier.



d'expérimentation. Depuis, et même dans le feu de l'action, la figure 3.2 sert régulièrement de référence pour préciser les rôles et les responsabilités de chacun en matière d'acceptabilité sociale et de communication.

FIGURE 3.2. Processus d'acceptabilité sociale



Cette figure est construite sur une ligne du temps représentant le cycle de vie d'un projet. Les quatre phases de réalisation d'un projet telles que définies par le Cadre de gouvernance – incubation, faisabilité, réalisation, reddition – apparaissent de part et d'autre de la pointe de chacune des deux accolades supérieures. Les fondements du cadre conceptuel ont été établis en intégrant les activités de concertation, d'affaires publiques et de communication à l'une ou l'autre des quatre phases du Cadre de gouvernance. Précisons ici que ces tâches sont réalisées parallèlement aux autres activités inscrites au plan de travail du chef de projet. En aucun temps elles ne viennent prolonger les échéanciers.

2.4. La concertation : pierre angulaire du processus

Le processus d'acceptabilité sociale de la Ville de Montréal s'inscrit donc dans un continuum rythmé par le cycle de vie du projet. Ainsi, pendant les phases consacrées à l'incubation et aux études de faisabilité, les experts en concertation et en affaires publiques, associés à l'équipe matricielle, travaillent à réunir les conditions d'acceptabilité du projet, comme le montre la première accolade inférieure. Réalisées sur une base volontaire, les activités de concertation



représentent la pierre angulaire du processus d'acceptabilité sociale. Ces activités sont réalisées selon une démarche formée de cinq composantes. La démarche de concertation type est décrite plus loin.

Peu importe le projet, le point de passage entre les phases deux et trois est déterminant. C'est à cette étape que les instances décisionnelles accordent, ou non, les crédits budgétaires requis pour passer à la phase réalisation, une décision prise à la lumière des informations présentées dans le dossier d'affaires et, le cas échéant, des conclusions de l'Office de consultation publique, comme le montrent les deux rectangles placés au sommet du schéma. Notons que la plupart des grands projets urbains doivent être soumis à une consultation publique, conformément aux dispositions de la Loi sur l'aménagement et l'urbanisme. L'étape de la consultation formelle se déroulera plus ou moins rondement selon que le chef de projet, appuyé par son équipe d'experts, aura réussi, ou non, à réunir les conditions d'acceptabilité sociale et à rallier une masse critique d'acteurs de la société civile au terme de la démarche de concertation réalisée en amont de la consultation formelle.

Rappelons que le dossier d'affaires soumis aux instances décisionnelles lors du deuxième point de passage doit établir les paramètres, incluant ceux liés aux conditions d'acceptabilité sociale, encadrant la réalisation du projet et la reddition de comptes. Les critères de référence permettant d'évaluer l'acceptabilité sociale sont présentés plus loin.

Aux étapes suivantes, celles de la réalisation et de la reddition, les efforts des experts en communication sont essentiellement consacrés à consolider les conditions d'acceptabilité réunies aux deux phases précédentes. Le Guide de référence en gestion des communications de chantier, produit par la Direction des communications de la Ville, fournit un encadrement qui permet de standardiser les interventions des communicateurs en cette matière. La liste des outils de communication proposés par le Guide est présentée plus loin. Enfin, précisons que le rapport de reddition devra rendre compte du respect ou non des paramètres approuvés par les instances décisionnelles lors du deuxième point de passage. Le chef de projet est donc imputable de l'atteinte, ou non, des objectifs en matière d'acceptabilité sociale.

2.5. Des critères pour évaluer l'acceptabilité sociale

L'acceptabilité sociale n'est pas une science exacte, loin de là! Le cadre conceptuel élaboré par la Direction du développement économique et urbain établit néanmoins quelques critères de référence permettant d'évaluer le niveau d'acceptabilité d'un projet.



Tous les projets doivent évidemment respecter la vision et les politiques de développement adoptées par le conseil municipal. Le projet soumis aux instances doit également reconnaître les contraintes du promoteur, qu'il soit public, privé ou communautaire. Il doit aussi intégrer les principales préoccupations exprimées pendant la démarche de concertation de manière à répondre le mieux possible aux aspirations du milieu d'insertion. Enfin, le projet soumis aux instances doit rallier une masse critique de citoyens et d'acteurs de la société civile.

2.6. Les cinq composantes de la démarche de concertation type

Consacrée au cadre conceptuel, la présente section, la deuxième de ce texte sur l'expérience montréalaise en matière d'acceptabilité sociale des grands projets urbains, s'ouvrait sur deux postulats :

1. l'acceptabilité sociale est un facteur de succès d'un projet au même titre que le financement, le produit ou le prix ;
2. vaincre l'immobilisme par la polarisation des forces conduit à un cul-de-sac.

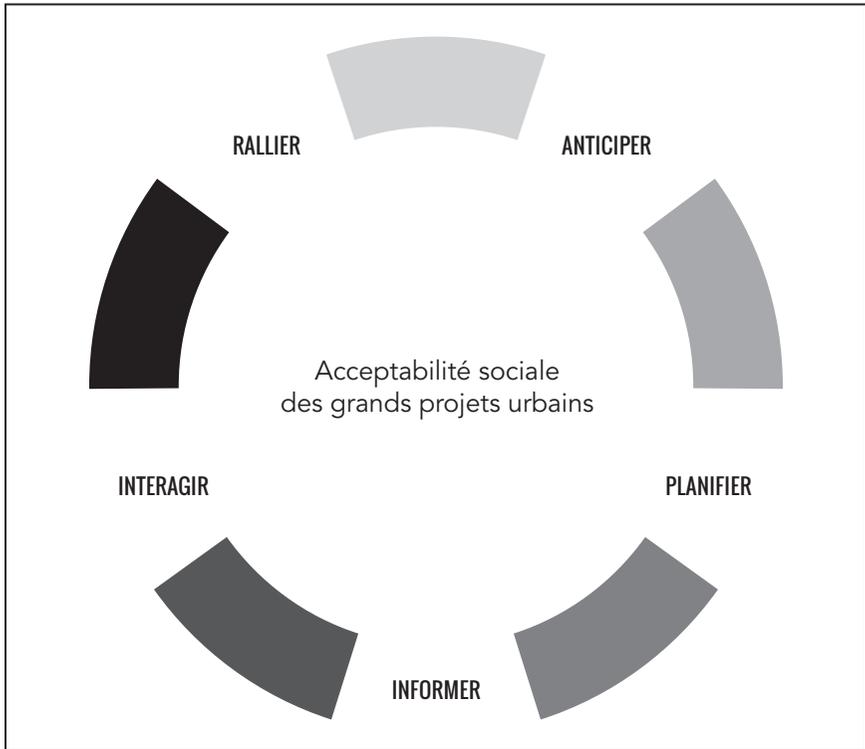
La démarche de concertation est la composante clé, voire la pierre angulaire du processus d'acceptabilité sociale de la Ville de Montréal, processus dont la finalité vise non pas à faire accepter un projet, mais bien à rendre un projet acceptable. Conduite selon les règles de l'art, elle permet de rassembler les matériaux requis pour la construction d'une vision partagée, de comprendre les contraintes du promoteur et d'adapter le projet afin qu'il puisse rallier les acteurs en répondant le mieux possible aux aspirations du milieu d'insertion. Elle contribue ainsi de manière significative au succès d'un projet en établissant un climat d'acceptabilité sociale. Dans le meilleur des cas, l'exercice de concertation, que l'on peut également qualifier « d'interaction avec le milieu », conduit à l'adhésion au projet, puis, mieux encore, à l'appropriation du lieu par la communauté.

Les nouveaux espaces publics, comme la place des Festivals, au pourtour de la Place des Arts, dans le Quartier des spectacles (QDS), sont un bel exemple d'appropriation collective d'un lieu public. Le processus de planification participative qui a conduit à la réalisation de ces premiers espaces publics du QDS mérite une analyse détaillée. Elle viendra sûrement, mais ce n'est pas l'objet du présent texte. Cependant, force est de reconnaître que ce processus participatif, jumelé à la remarquable qualité des aménagements et de l'animation du QDS, a conduit à une appropriation quasi instantanée du lieu par l'ensemble de la communauté montréalaise, malgré les quatre années de chantier plutôt envahissantes, particulièrement pour les riverains.



Dynamique plutôt que linéaire, la démarche de concertation type élaborée par la Direction du développement économique et urbain compte cinq composantes, comme le montre la figure 3.3. Il ne s'agit pas d'une démarche universelle. La mise en œuvre de chacune de ses composantes doit être modulée en fonction de la nature de chaque projet et des enjeux qui lui sont propres.

FIGURE 3.3. Les cinq composantes de la démarche de concertation



2.7. Consacrer le temps requis

La Direction du développement économique et urbain a produit une version préliminaire du guide de mise en œuvre du processus d'acceptabilité sociale dans laquelle sont décrites les activités de chacune des composantes. Selon l'ampleur du projet, la démarche de concertation, conduite en parallèle des autres activités de planification, peut durer de huit à douze mois. La description ci-dessous est tirée de la version préliminaire de ce guide.



1. **Anticiper** (3 mois*)
 - ✦ Circonscrire les grandes orientations du projet
 - ✦ Identifier les modifications réglementaires requises (le cas échéant)
 - ✦ Embaucher un consultant (le cas échéant)
 - ✦ Circonscrire l'objet soumis à la démarche de concertation
 - ✦ Identifier les enjeux liés à l'acceptabilité sociale
 - ✦ Identifier les objectifs de la démarche de concertation
 - ✦ Identifier les parties prenantes
 - ✦ Valider les prémisses du projet et de la démarche auprès des acteurs clés
2. **Planifier** (2 mois*)
 - ✦ Sélectionner les formules de concertation et d'interaction appropriées
 - ✦ Identifier les porte-paroles
 - ✦ Établir le programme d'activités
 - ✦ Identifier les outils d'information requis
3. **Informer** (2 mois*)
 - ✦ Formuler l'argumentaire
 - ✦ Assurer la cohérence des messages
 - ✦ Produire et diffuser les outils d'information requis
4. **Interagir** (2 mois*)
 - ✦ Réaliser le programme d'activités
 - ✦ Diffuser les comptes rendus auprès des parties prenantes
 - ✦ Comprendre les aspirations des parties prenantes
5. **Rallier** (3 mois*)
 - ✦ Identifier les enjeux pouvant compromettre la réalisation du projet
 - ✦ Apporter les ajustements requis aux grandes orientations du projet
 - ✦ Évaluer le niveau d'acceptabilité sociale du projet
6. **Consultation publique** (si requise par le cadre légal ou réglementaire)

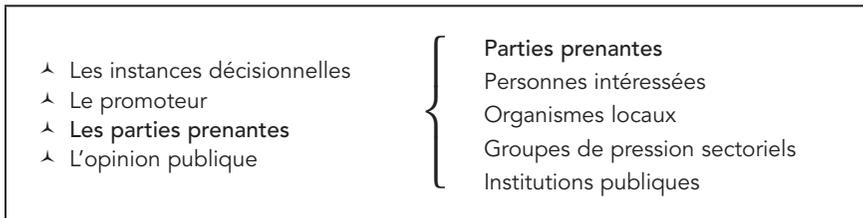
* Temps estimé pour la réalisation de cette étape



2.8. Les parties prenantes et les autres catégories d'acteurs

La théorie des parties prenantes inclut généralement la totalité des acteurs. Appliquée à une organisation publique comme la Ville de Montréal, cette interprétation pourrait conduire à inclure dans les parties prenantes la totalité des Montréalais et des Montréalaises, ce qui constituerait un ensemble beaucoup trop vaste. La DDÉU suggère plutôt d'utiliser une grille composée de quatre grandes catégories d'acteurs. L'une de ces catégories est formée des parties prenantes et est subdivisée en quatre sous-catégories.

De manière générale, le cadre conceptuel de la Ville de Montréal en matière d'acceptabilité sociale des grands projets reconnaît les quatre catégories d'acteurs suivantes :



Toujours selon ce cadre conceptuel, la démarche de concertation volontaire réalisée par le promoteur pendant les phases consacrées à l'incubation et aux études de faisabilité (voir la figure 3.2) interpelle essentiellement les parties prenantes. Dans la grille de catégorisation des acteurs retenue par la Ville, la catégorie « promoteur » inclut les organisations publiques, privées et communautaires. Ainsi, il peut arriver que la Ville ait le double statut de promoteur et d'instance décisionnelle. Cela peut être le cas pour les projets d'aménagement d'espaces publics ou encore pour les démarches de planification détaillée³, comme celles en cours pour la requalification du site de l'ancien hippodrome de Montréal ou pour le Plan de développement des secteurs industriels anciens aux abords du site Outremont de l'Université de Montréal, deux cas qui seront davantage explorés dans la quatrième section du présent texte, consacrée aux exemples de mise en œuvre du processus d'acceptabilité sociale de la Ville.

3. Dans le cadre de la mise en œuvre du processus d'acceptabilité sociale, chacune des deux démarches de planification détaillées ici doit être considérée comme un projet. Le plan adopté au terme de l'exercice de planification devient ainsi le livrable du projet, étant reconnu que les modèles de gestion de projet s'appliquent tout autant à la réalisation de projets « en dur », comme un bâtiment, qu'à la réalisation de projets « mous », comme un plan d'urbanisme, par exemple.



2.9. Une délicate dynamique

La section qui s'achève a permis à la fois d'explorer les contours de la délicate dynamique qui anime aujourd'hui le développement urbain dans une grande ville comme Montréal et de présenter un cadre conceptuel qui favorise des interventions cohérentes et constructives permettant d'éviter que cette dynamique ne se sclérose. La section qui suit propose un modèle organisationnel qui assure la mise en œuvre du processus d'acceptabilité sociale dans une administration comme la Ville de Montréal.

3. LE MODÈLE ORGANISATIONNEL

Le cadre conceptuel, par définition, ne peut contribuer seul au déploiement du processus d'acceptabilité sociale. Il doit, pour cela, être accompagné d'un modèle organisationnel qui permet aux équipes de projets de disposer des ressources requises en ce domaine. Rappelons ici, comme nous l'avons écrit précédemment, que l'engagement simultané de tous les experts municipaux touchés est l'un des quatre fondements du Cadre de gouvernance des projets et des programmes de la Ville.

Le modèle organisationnel retenu pour les volets « concertation », « affaires publiques » et « communications » s'appuie sur une approche pragmatique en optant pour le mode « collaboration » plutôt que celui des ressources dédiées, ce qui est également le cas pour plusieurs des expertises rassemblées dans les équipes de projet. Ainsi, la cellule de concertation et d'affaires, de même que celle des communications, cellules sur lesquelles repose la mise en œuvre du processus d'acceptabilité sociale, sont composées de plusieurs experts en ces domaines issus de chacune des unités administratives engagées dans la réalisation du projet, incluant l'arrondissement visé.

L'exemple du projet de réaménagement des abords du CHUM, présenté ci-dessous, permet d'illustrer ce modèle organisationnel⁴.

3.1. Les dix lots de travail du projet de réaménagement des abords du CHUM

1. Entente sur la réalisation et le financement des travaux municipaux
2. Révision architecturale du CHUM et du CRCHUM
3. Aménagement du domaine public aux abords

4. Les lots de travail présentés ici ont été constitués en décembre 2010 en fonction de la configuration du projet tel qu'il était défini à cette époque.



4. Aménagement du square Viger et gestion des œuvres d'art
5. Gestion de l'itinérance
6. Étude de faisabilité du recouvrement de l'autoroute
7. **Concertation et affaires publiques**
8. **Communications**
9. Gestion du financement
10. Gestion des travaux municipaux (Direction des travaux publics⁵)

On constate que les fonctions « concertation et affaires publiques » et « communications » apparaissent formellement dans l'organigramme de projet au même titre que les expertises plus traditionnelles. Il n'est pas inutile de le souligner de nouveau. On observe également que les professionnels de la concertation, des affaires publiques et des communications sont associés au projet dès les phases de l'incubation et de la faisabilité. Cette approche diffère de la pratique généralement observée dans le domaine des communications, où celles-ci ne sont souvent associées aux équipes de contenu qu'en toute fin de course.

La composition de la cellule de la concertation et des affaires publiques, de même que celle des communications associées au projet de réaménagement des abords du CHUM, fournit un bon aperçu du type de contributions et de collaborations attendues.

3.2. La composition de la cellule de la concertation et des affaires publiques

- ✦ Responsable
 - ↳ Chargé de projet, Bureau de gestion des grands projets, DDÉU
- ✦ Collaborateurs
 1. Conseiller en aménagement, Bureau de gestion des grands projets, DDÉU
 2. Conseiller aux affaires publiques, Information et concertation, DDÉU
 3. Conseiller en communication, Direction des communications
 4. Chargé de communication, Information et concertation, DDÉU (en majeur)

5. Notons que la Direction des travaux publics est l'unité administrative généralement chargée de la réalisation des travaux. À ce titre, elle agit comme fournisseur interne. Le chef de projet demeure cependant imputable de l'ensemble du projet.



5. Chargé de communication, arrondissement
6. Relationniste, Direction des communications
7. Représentant de chacun des autres lots de travail (au besoin)

3.3. La composition de la cellule des communications

- ✱ Responsable
 - ↳ Chargé de projet, Bureau de gestion des grands projets, DDÉU
- ✱ Collaborateurs
 1. Conseiller en aménagement, Bureau de gestion des grands projets, DDÉU
 2. Conseiller en communication, Direction des communications
 3. Chargé de communication, Direction des travaux publics (en majeur)
 4. Chargé de communication, arrondissement
 5. Chargé de communication, Information et concertation, DDÉU (en mineur)
 6. Relationniste, Direction des communications
 7. Les communicateurs des promoteurs (CHUM)
 8. Les communicateurs des partenaires (Construction Santé Montréal)

Ce type de composition permet d'assurer un continuum en matière de concertation d'affaires publiques et de communication pendant l'ensemble du cycle de vie du projet. Les professionnels de la communication sont ainsi en mesure de développer une connaissance fine du projet. Leur contribution pourra donc aller bien au-delà de la communication appliquée, laquelle, par ailleurs, sera de bien meilleure qualité en raison du niveau de connaissance du projet acquis par les communicateurs.

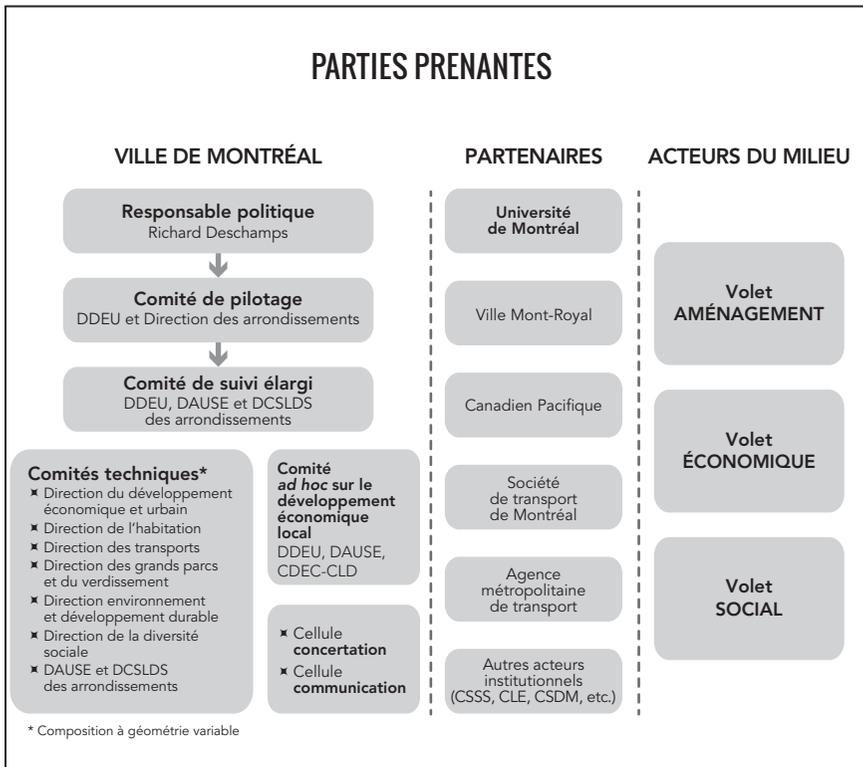
Rappelons que le cadre conceptuel du processus d'acceptabilité sociale établit qu'aux étapes de la réalisation et de la reddition, les efforts des experts en communication sont essentiellement consacrés à consolider les conditions d'acceptabilité réunies aux deux phases précédentes (incubation et faisabilité). Le Guide de référence en gestion des communications de chantier, produit par la Direction des communications de la Ville, fournit un encadrement qui permet de standardiser les interventions des communicateurs en cette matière.



3.4. Les parties prenantes internes : une composante de poids

Le présent texte traite de la dynamique de développement urbain et de l'acceptabilité sociale des projets sous l'angle des parties prenantes externes. Or, dans une administration publique de la taille de la Ville de Montréal, laquelle évolue dans un mode de gouvernance politique complexe, la gestion des parties prenantes internes revêt une grande importance. La figure 3.4 présentée ci-dessous à titre d'exemple offre un portrait des parties prenantes internes et externes interpellées dans le cadre de la démarche de concertation du Plan de développement urbain, économique et social des abords du site Outremont, démarche qui sera présentée dans la prochaine section, consacrée à trois cas de mise en œuvre du processus d'acceptabilité sociale.

FIGURE 3.4. La démarche de concertation



4. LA MISE EN ŒUVRE : TROIS CAS EN RAFALE

Les premières composantes du processus d'acceptabilité sociale de Montréal sont apparues en 2008, puis elles ont été articulées dans un cadre conceptuel, lequel a été soumis une première fois à une assemblée de pairs et de chercheurs à Lyon en novembre 2010. En janvier 2011, le cadre conceptuel, le processus de mise en œuvre et le modèle organisationnel ont été présentés au comité corporatif de gestion de projets. Il s'agit de la plus haute instance administrative, en matière de gestion de projets, avant les instances décisionnelles.

Le processus d'acceptabilité sociale est en cours d'implantation, partielle ou intégrale, depuis le printemps 2011, dans une dizaine de projets pilotés par la Direction du développement économique et urbain de la Ville. Aucun de ces projets n'a encore franchi la phase de la reddition, quatrième des quatre phases de réalisation des projets établies par le Cadre de gouvernance. Par conséquent, il est encore trop tôt pour esquisser un premier bilan significatif de l'intégration du processus d'acceptabilité sociale dans les pratiques de gestion de projet de la Ville.

Cela dit, la présente section propose une brève description de la mise en œuvre du processus d'acceptabilité sociale dans trois projets actuellement en cours de planification ou de réalisation : un projet d'aménagement urbain, celui du Quartier de la gare Pointe-aux-Trembles, sur le point de passer à la phase réalisation, et deux projets de planification détaillée, celui des secteurs industriels anciens aux abords du site Outremont de l'Université de Montréal (PDUES), amorcé au printemps 2012, et celui de la requalification de l'ancien site de l'hippodrome, amorcé à l'automne 2012. Le site Outremont et celui de l'ancien hippodrome représentent deux des derniers grands sites à réaménager au cœur de l'agglomération de Montréal.

5. CHAQUE DÉMARCHE DE CONCERTATION EST UN CAS D'ESPÈCE

Il importe ici de souligner que chaque projet est un cas d'espèce. Le processus d'acceptabilité sociale n'est dans les faits qu'un cadre de référence. La méthode décrite ici doit être considérée comme un coffre à outils dans lequel on peut piger pour construire et déployer un programme d'activités qui permettra de réunir, puis de consolider les conditions d'acceptabilité sociale du projet. En fait, tout dans ce processus doit être modulé au cas par cas.



D’où l’intérêt, dans cette section consacrée à la mise en œuvre, de présenter trois cas en rafale afin que l’on puisse bien saisir la modulation qui s’opère d’un projet à l’autre.

5.1. 1^{er} cas : le Quartier de la gare de Pointe-aux-Trembles

Le projet du Quartier de la gare de Pointe-aux-Trembles s’inspire du concept d’aménagement *Transit-Oriented Development* (TOD), axé sur l’utilisation du transport collectif (autobus, métro, train) et actif (voies cyclables et piétonnières) tout en réduisant l’utilisation de l’automobile grâce à l’aménagement de milieux de vie et de travail complets et animés, comprenant des habitations, des espaces verts, des commerces et des lieux de travail, ainsi qu’un accès direct à la gare, dans ce cas-ci. Dans le cadre de la réalisation du train de l’Est, le secteur de Pointe-aux-Trembles est le seul à Montréal où il est possible de créer un tout nouveau milieu de vie dans un quartier urbain moderne.

La version préliminaire du plan d’aménagement prévoit notamment la construction de 600 à 900 logements, de quelque 20 000 m² de commerces et de bureaux, un nouveau parc, des milieux naturels protégés, ainsi que de nouvelles rues reliées au réseau existant. À terme, le Quartier de la gare aura généré des investissements privés de 200 millions de dollars et des revenus fonciers supplémentaires de 3,4 millions de dollars par année. La Ville de Montréal, pour sa part, consacrera 6 millions de dollars à l’aménagement des infrastructures municipales dans ce nouveau quartier.

Les enjeux liés à l’acceptabilité sociale

- ✘ **Densité** : le plan d’aménagement propose une plus forte densité que celle que l’on trouve actuellement dans ce secteur, conformément aux orientations du Plan d’urbanisme qui favorise la densification des milieux de vie aux abords des stations de métro et des gares de train de banlieue.
- ✘ **Circulation** : il est prévu que le projet se développe au rythme moyen de 75 unités par année pendant 10 à 15 ans.
- ✘ **Train de l’Est** : l’aménagement d’un quartier TOD aux abords du train de l’Est représente un atout de taille pour justifier la construction d’une gare sur ce site.



Le programme d'activités (la démarche de concertation)

- ✘ Rencontres ciblées avec certains acteurs ;
- ✘ Réunion d'information avec les représentants de la société civile (organismes locaux) ;
- ✘ Assemblée publique d'information ;
- ✘ Consultation publique formelle.

Les outils de communication

- ✘ Communiqués de presse ;
- ✘ Avis aux résidents ;
- ✘ Publicité dans les hebdomadaires locaux ;
- ✘ Section consacrée au projet sur les sites Internet de l'arrondissement et de la DDÉU.

Les préoccupations soulevées

Au cours de l'assemblée publique d'information, qui a rassemblé une centaine de personnes, des citoyens ont fait part de leurs commentaires sur certains points. Le stationnement, le bruit et la vente de certains terrains représentaient les principales préoccupations. Ces enjeux ont été pris en compte par la Ville au cours des étapes subséquentes de l'élaboration du projet du Quartier de la gare.

La couverture de presse

Comme le montrent les citations ci-dessous, la réaction des citoyens et la couverture de presse de l'assemblée publique d'information étaient généralement très favorables au projet.

- ✘ « Vous nous avez permis de rêver, il faut oser maintenant, il faut que le projet se réalise. »
- ✘ « Le futur Quartier de la gare est très intéressant pour le développement durable de Pointe-aux-Trembles. »

Les conditions favorables à l'adoption des modifications réglementaires

La nature du projet et des enjeux d'acceptabilité sociale du Quartier de la gare a permis à la Ville de réaliser, en régie interne, l'ensemble de la démarche de concertation. Ce qui n'est pas toujours le cas, comme on le verra plus loin dans le cadre de deux projets de planification détaillée pour lesquels la Ville a choisi de retenir les services de firmes de consultants en concertation.



La démarche de concertation associée au projet du Quartier de la gare a permis de réunir les conditions favorables à l'adoption, à la fin de 2011, des modifications réglementaires par les instances décisionnelles, conformément aux dispositions du Cadre de gouvernance. Il est prévu que le projet du Quartier de la gare franchisse le deuxième point de passage au cours de l'été 2012 pour ainsi amorcer la phase de réalisation.

FIGURE 3.5. Illustration du projet du Quartier de la gare à l'étape des études de faisabilité



Source : Ville de Montréal

5.2. 2^e cas : la requalification du site et des abords de l'ancien hippodrome

L'immense site de l'ancien hippodrome de Montréal est presque vacant. Situé au centre géographique de l'île de Montréal, il offre une superficie de 43,5 hectares. Propriété de la Ville de Montréal⁶, il est l'un des derniers grands territoires à aménager au cœur de Montréal et représente donc une occasion unique de construire un milieu de vie complet intégrant les meilleures pratiques en développement durable et en design urbain, incluant les différentes stratégies et politiques adoptées ces dernières années par la Ville.

6. Des discussions entre la Ville de Montréal et le ministère des Finances du Québec ont mené, le 23 mars 2012, à la conclusion d'un accord de principe quant à la cession, par le gouvernement du Québec, du site de l'ancien hippodrome de Montréal à la Ville, à titre gracieux. Cette décision reflète une volonté conjointe de permettre à Montréal de se développer à son plein potentiel.



Des études ont permis d'établir que le site pourrait potentiellement accueillir 8 000 logements dans un environnement mixte comprenant commerces, bureaux et entreprises. Cela représente, à terme, un potentiel de 20 000 habitants et des investissements de plusieurs dizaines de millions de dollars.

Montréal souhaite orienter l'avenir de ce secteur en favorisant l'émergence d'un nouveau quartier attrayant, novateur et exemplaire qui deviendra une référence en Amérique du Nord. Pour atteindre cet objectif, les autorités municipales entreprenaient, à l'automne 2012, une démarche novatrice de planification participative, incluant un concours de design urbain d'envergure internationale, portant sur le site de l'hippodrome et ses abords, ce qui représente un territoire d'environ 100 hectares.

La démarche de planification participative associée au projet de valorisation du site de l'ancien hippodrome s'étendra de l'automne 2012 à l'automne 2015. Elle s'inscrit dans les grandes tendances observées en matière de conception et de réalisation de projets urbains exemplaires en Europe et en Amérique du Nord, qui mettent à l'avant-scène la qualité du milieu de vie urbain et du design, le développement durable, l'innovation et la participation publique.

Les grands paramètres de la démarche de planification participative esquissée par la Ville dans le devis d'appels d'offres pour la rétention d'une firme de consultants en concertation pour le projet de l'hippodrome⁷ sont esquissés dans le tableau 3.1, puis décrits dans les quelques paragraphes qui suivent ce tableau.

La Ville avait procédé sensiblement de la même manière, à l'automne 2011, pour la démarche de planification participative associée au Plan de développement urbain, économique et social des abords du site Outremont (PDUES) en établissant, dans un devis d'appel d'offres, les paramètres du programme d'activités que devait élaborer et réaliser la firme de consultants en concertation retenue. Le troisième cas de mise en œuvre illustré dans le présent texte porte précisément sur le programme d'activités de la démarche de planification participative du PDUES. En retenant ces deux cas pour illustrer la mise en œuvre du processus d'acceptabilité sociale de la Ville, nous avons notamment voulu montrer la singularité de chaque démarche de concertation en montrant concrètement la modulation qui s'opère d'un devis technique à l'autre, même s'il s'agit de projets *a priori* semblables, comme la planification détaillée de deux territoires en mutation au cœur de l'agglomération.

7. La rédaction du présent texte a été complétée avant la fin de 2012, alors que la firme de consultants retenue développait son mandat. Par conséquent, le détail du programme de la démarche de concertation associée au projet n'était pas encore disponible.



Une démarche de planification participative

TABLEAU 3.1. Paramètres de la démarche de planification

VOLET	ACTIVITÉS	OBJECTIFS	ÉCHÉANCIER
1	Étape 1: MOBILISATION DE L'EXPERTISE Rencontre avec des experts: <ul style="list-style-type: none"> ⤴ de l'aménagement ⤴ d'autres horizons 	Articuler et dégager des orientations. Susciter l'innovation et l'exemplarité.	Automne 2012
	Étape 2: CONCERTATION ET INTERACTION AVEC LE PUBLIC Rencontres avec: <ul style="list-style-type: none"> ⤴ la population en général ⤴ les parties prenantes 	Valider et enrichir les orientations dégagées par les experts. Construire une vision partagée. Alimenter le programme du concours.	Automne 2012 et hiver 2013
2	CONCOURS	Produire un concept d'aménagement à partir de la vision et des orientations d'aménagement définies au volet 1.	9 à 12 mois Été 2013 à été 2014
3	PLAN DIRECTEUR	Préciser le concept d'aménagement et prévoir la mise en œuvre.	9 à 12 mois Été 2014 au printemps 2015
4	CONSULTATION FORMELLE	Valider et enrichir le plan directeur.	Printemps à automne 2015

VOLET 1. LA MOBILISATION DE L'EXPERTISE ET LA CONCERTATION

Étape 1: Mobilisation de l'expertise

La mobilisation d'experts vise à articuler les orientations devant être soumises à la discussion publique à l'étape 2 du volet 1, puis intégrées au programme du concours (volet 2). Les discussions se feront sur la base de thèmes définis grâce aux études réalisées au préalable. Ces thèmes devront correspondre aux préoccupations contemporaines et aux tendances actuelles et à venir en matière d'aménagement urbain.



La mobilisation de l'expertise doit susciter des interactions soutenues et des débats entre différents experts. Elle doit permettre de faire ressortir les approches novatrices et exemplaires et d'en débattre de façon à identifier celles qui méritent d'être retenues. Cette étape devra rassembler entre 30 et 50 experts. Afin d'assurer une grande variété d'expertises et de points de vue, la participation d'experts de diverses spécialités et de diverses provenances est requise. Ainsi, les participants des États-Unis, de l'Europe et du reste du Canada devront être significativement représentés.

Étape 2: Concertation et interaction avec le public

Cette étape a plusieurs objectifs :

- ✦ Sensibiliser la population et les parties prenantes aux enjeux d'aménagement du territoire dans une perspective de développement durable, ainsi qu'aux principes et valeurs proposés par la Ville pour la requalification du site de l'ancien hippodrome ;
- ✦ Comprendre les aspirations et identifier les besoins des parties prenantes en regard du projet de transformation de l'ancien hippodrome ;
- ✦ Enrichir les orientations développées lors du forum d'experts ;
- ✦ Construire une vision partagée.

VOLET 2. LE CONCOURS INTERNATIONAL

Le concours de design urbain vise à mobiliser la créativité nécessaire pour donner forme à la vision qui aura été définie au volet 1. Il sera d'envergure internationale et devrait s'échelonner sur une période de 12 mois débutant au milieu de l'année 2013. La Ville compte se faire accompagner de conseillers professionnels en concours pour diriger la démarche, préparer le règlement et le programme de concours, gérer la tenue des jurys et répondre aux questions des futurs concurrents. Il importe à la Ville que cet exercice soit à la fois d'envergure, pour assurer qu'un large éventail d'idées seront sollicitées, et ancré dans la réalité locale et montréalaise, pour assurer sa faisabilité et sa cohérence.



VOLET 3. L'ÉLABORATION DU PLAN DIRECTEUR

Le lauréat du concours obtiendra le mandat de réaliser un plan directeur. Ce document présentera, à l'aide de textes et de dessins, comment la proposition retenue s'applique à l'ensemble du site de l'hippodrome et de ses abords. Il fixera les paramètres du projet urbain et établira les modifications légales et réglementaires nécessaires à sa réalisation.

VOLET 4. LA CONSULTATION FORMELLE

Le plan directeur sera soumis à la consultation. La forme exacte de cette activité reste à préciser.

Prochaine étape : un programme d'activités détaillé

Le devis technique décrit précédemment allait conduire, au cours de l'été 2012, à l'élaboration du programme d'activités de la démarche de planification participative de l'ancien hippodrome. Toutefois, au moment d'écrire ces lignes, en juillet 2012, la démarche de planification participative du PDUES, que nous allons étudier dans les pages suivantes, était plus avancée. En fait, le tiers de la démarche de planification participative du PDUES avait été complété à cette date. Ainsi, le cas du PDUES, contrairement à celui de l'ancien hippodrome de Montréal, permet de montrer la forme concrète que peut prendre le programme d'activités d'une démarche de planification participative en réponse aux paramètres établis par la Ville dans un devis technique.

5.3. 3^e cas : le Plan de développement urbain économique et social des secteurs Marconi-Alexandra, Atlantic, Beaumont, De Castelnau (PDUES)

La requalification des secteurs industriels voisins de l'ancienne gare de triage Outremont (voir la carte plus bas) s'accéléra au cours des prochaines années en raison, notamment, de la conversion, par l'Université de Montréal et la Ville, de l'ancien triage en un vaste quartier universitaire et résidentiel, lequel contribuera à renforcer la capacité collective des Montréalais à créer et à innover.

En raison de l'importance et de la diversité des enjeux liés au développement des secteurs industriels voisins de l'ancienne gare de triage Outremont et des préoccupations soulevées par les populations voisines de l'ancien triage, la Ville estime qu'elle a le devoir de maximiser les retombées



bénéfiques de ce grand projet pour l'ensemble de la population avoisinante dans chacun des quatre arrondissements concernés⁸. Dans cette perspective, elle a choisi d'élargir la portée habituelle d'un document de planification détaillée en élaborant un plan de développement urbain, économique et social (PDUES) des secteurs Marconi-Alexandra, Atlantic, Beaumont, De Castelnau, une première à Montréal (voir la carte plus bas). En mai 2012, la Ville a donc entamé une vaste démarche de planification participative à laquelle la population et l'ensemble des parties prenantes ont été conviées afin de convenir avec elles des vocations à privilégier dans les secteurs visés.

Soulignons ici que la démarche d'interaction menée par l'Université de Montréal entre 2007 et 2011 sur le projet de conversion de l'ancien triage, incluant la consultation menée par l'Office de consultation publique de Montréal, a fait ressortir les préoccupations suivantes :

- ✕ l'enclavement et l'accessibilité, notamment du quartier Parc-Extension⁹;
- ✕ les impacts de l'insertion du campus et des conversions immobilières dans le secteur élargi sur la dynamique du logement et sur la structure de l'emploi ;
- ✕ la gestion des déplacements dans l'ensemble du secteur et ses impacts sur les rues locales ;
- ✕ le dynamisme économique et le marché de l'emploi.

Le Plan de développement urbain, économique et social élaboré par la Ville et ses partenaires vise donc à favoriser la requalification urbaine de même que la revitalisation économique et sociale des secteurs industriels anciens situés aux abords des voies ferrées et à maximiser les bénéfices liés à l'aménagement du site Outremont. Ce Plan abordera notamment les questions relatives à la dynamique sociale des quartiers limitrophes, de même qu'à l'aménagement, à l'habitation et à l'activité économique. Une fois adopté, il servira de cadre à l'analyse et à l'évaluation des projets de développement urbain, économique ou social qui sont soumis à la Ville et aux arrondissements, de même qu'à la planification des interventions publiques qui pourraient être requises dans le secteur (réaménagements, espaces verts, travaux d'infrastructures, développement économique, développement social, etc.).

8. Le territoire d'intervention du PDUES chevauche quatre arrondissements : Villeray-Saint-Michel-Parc-Extension, Rosemont-La Petite-Patrie, Plateau-Mont-Royal et Outremont. Notons que ce territoire est voisin de la ville liée de Mont-Royal.

9. Le quartier Parc-Extension abrite la population la plus démunie de l'ensemble du territoire d'intervention du PDUES.



FIGURE 3.6. Plan de développement urbain, économique et social



Source : Ville de Montréal

Des objectifs clairs

La démarche de concertation du PDUES a pour objectif de :

- ✘ permettre aux parties prenantes d'exprimer leurs préoccupations et leurs aspirations ;
- ✘ dégager des consensus auprès des parties prenantes sur les grandes orientations de développement à long terme du territoire visé ;
- ✘ rallier les acteurs clés autour d'une vision et d'orientations communes du développement du territoire du PDUES ;
- ✘ réunir les conditions favorables à l'adoption du PDUES.



Pour atteindre ces objectifs, l'appel d'offres précisait que la démarche de concertation devrait minimalement comprendre les activités suivantes (voir tableau 3.2):

- ✘ une ou deux rencontres de travail à huis clos avec la table de travail ad hoc de chacun des arrondissements afin d'ajouter un éclairage supplémentaire sur les enjeux et les besoins (un total de quatre à huit rencontres de travail);
- ✘ une assemblée publique d'information ouverte à l'ensemble de la population pour présenter le diagnostic intégré;
- ✘ une soirée d'ateliers réunissant les membres des quatre tables de travail afin d'ajouter un éclairage supplémentaire sur l'énoncé de vision (huis clos);
- ✘ une journée de discussion consacrée au plan d'action : une première partie en ateliers par arrondissement réservée aux membres des tables de travail et une seconde partie en plénière ouverte à l'ensemble de la population.

TABLEAU 3.2. Activités à inclure dans la démarche de concertation

	DIAGNOSTIC		VISION	ACTIONS	PDUES
	Hiver 2012		Printemps-été 2012	Automne 2012	Hiver-printemps 2013
	1. Identification des enjeux et des besoins	2. Validation du diagnostic final	3. Identification des paramètres de la vision	4. Présentation de la vision et identification des actions	5. Consultation formelle
Villeray-Saint-Michel-Parc Extension	Diagnostic préliminaire, ateliers et plénière	Assemblée publique d'information	Ateliers	Atelier arrondissement	OCPM
Rosemond-La Petite-Patrie	Diagnostic préliminaire, ateliers et plénière			Atelier arrondissement	
Outremont	Diagnostic préliminaire, ateliers et plénière			Atelier arrondissement	
Plateau-Mont-Royal	Diagnostic préliminaire, ateliers et plénière			Atelier arrondissement	



En réponse à l'appel d'offres de la Ville, la firme de consultants retenue a élaboré le programme d'activités décrit ci-dessous, lequel a été mis en œuvre selon la séquence décrite ci-dessous. Rappelons que la rédaction du présent texte a été complétée en juillet 2012. À ce moment, les deux tiers de la démarche de planification participative du PDUES avaient été réalisés.

FIGURE 3.7. Ouvrir la voie



Source : Ville de Montréal

JANVIER À MAI 2012

La **campagne d'information** visait à informer l'ensemble des parties prenantes et la population riveraine du processus et des façons d'y participer. Divers moyens ont été déployés : rencontres ciblées, relations médias, document d'information, cartons d'invitation, lettres aux parties prenantes, placement média, ligne téléphonique.

FIN AVRIL 2012

Le **forum en ligne** visait à donner accès à la documentation, à permettre à tous les citoyens de se prononcer, d'échanger et de proposer des idées. La plateforme interactive retenue permet notamment aux internautes de transmettre leurs préoccupations, de participer à un forum de discussion (avec modérateur) et de répondre à un sondage.

MI-MAI 2012

La **tournée des quartiers** permettait de rejoindre les populations des quartiers avoisinants afin que soient entendus tous ceux et celles qui n'ont pas l'habitude de prendre la parole. La formule retenue laissait place aux discussions informelles en petits groupes dans des lieux publics facilement accessibles et



achalandés à proximité du territoire d'intervention dans chacun des arrondissements touchés par le PDUES. Ces discussions ont permis de représenter en illustration 3D certaines préoccupations des citoyens grâce à la géomatique et à la présence d'un illustrateur¹⁰ (voir la figure 3.8).

23 MAI 2012

Le **premier atelier de réflexion** sur la vision visait à regrouper, sur invitation, l'ensemble des parties prenantes afin de mettre en commun leurs connaissances et de formuler des scénarios d'avenir. Une formule de type *Future Search* a été retenue pour cet atelier auquel ont participé une centaine de représentants de la société civile, du milieu institutionnel et de la communauté économique locale. Les discussions, qui ont porté sur l'évolution du secteur, les tendances et les scénarios d'avenir, visaient à construire une vision partagée du territoire d'intervention.

MI-OCTOBRE 2012

Le **deuxième atelier de réflexion**, qui réunira les mêmes participants que le 23 mai, permettra de formuler des actions découlant des scénarios d'avenir formulés lors du premier atelier et d'identifier les partenariats requis pour leur mise en œuvre.

Le **débat public** sera ouvert à l'ensemble de la population, contrairement aux deux ateliers, qui étaient réservés aux parties prenantes et qui se tenaient sur invitation seulement. Il permettra au public de prendre connaissance des résultats de la démarche et de débattre des priorités de mise en œuvre. La présentation des travaux réalisés préalablement sera suivie d'un débat avec panel et échanges avec l'auditoire.

Consultation publique

Conformément au devis technique de la Ville, le programme d'activités de la démarche de concertation se conclura par une consultation formelle par l'Office de consultation publique de Montréal (OCPM) afin de permettre à

10. Bon nombre des préoccupations exprimées par les citoyens pendant la tournée des quartiers portaient sur l'avenue du Parc, dont le rôle dans la dynamique du territoire d'intervention est apparu comme une variable clé. Ainsi, l'aménagement d'un mail central planté est apparu comme un moyen qui permettait à la fois de verdier le quartier, de réduire l'emprise de l'avenue du Parc et d'accroître la sécurité des piétons.

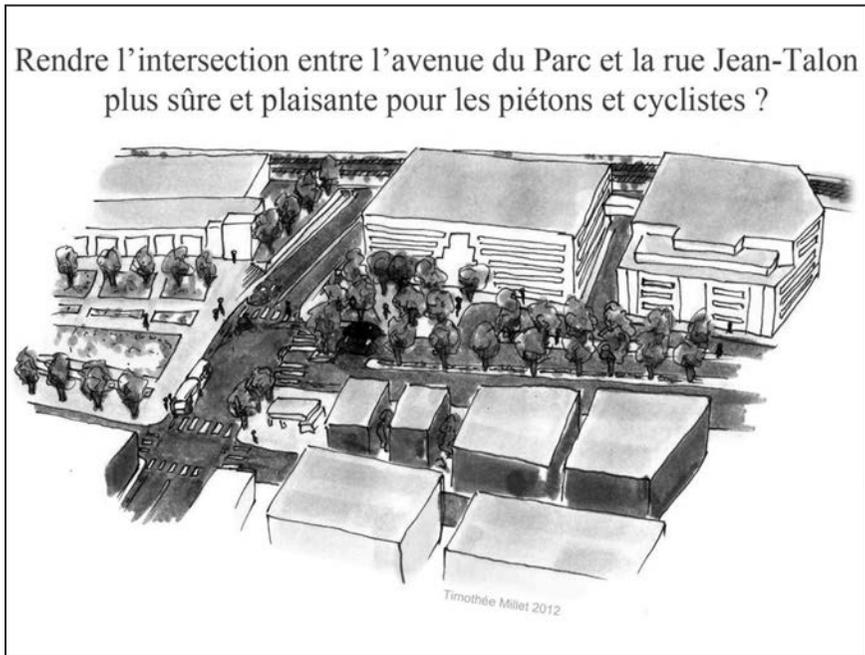


la population et aux acteurs de se prononcer sur la version préliminaire du Plan de développement urbain, économique et social (PDUES) des secteurs Marconi-Alexandra, Atlantic, Beaumont, De Castelnau. La version finale de ce plan sera produite à lumière des recommandations de l'OCPM, puis soumise au conseil municipal pour adoption.

Des démarches exemplaires

La démarche de planification participative associée au site de l'ancien hippodrome, tout comme celle portant sur le PDUES, se veulent exemplaires. Seul le temps dira si les équipes de gestion de projet des années 2010 auront su mettre à contribution tous les savoirs requis pour créer des milieux de vie qui sauront répondre aux aspirations des prochaines générations.

FIGURE 3.8. Aménagement de l'avenue du Parc



Source: Ville de Montréal

L'aménagement d'un mail central planté sur l'avenue du Parc est apparu comme un moyen qui permettait à la fois de verdier le quartier, de réduire l'emprise de l'avenue du Parc et d'accroître la sécurité des piétons.



CONCLUSION : LES RISQUES ET LES DÉFIS

Rappelons que l'élaboration du processus d'acceptabilité sociale de la Ville de Montréal repose sur deux postulats formulés à la lumière d'une analyse relativement simple de la dynamique immobilière de Montréal pendant la deuxième moitié des années 2000, laquelle était marquée au sceau de l'immobilisme :

1. l'acceptabilité sociale est un facteur de succès d'un projet au même titre que le financement, le produit ou le prix ;
2. vaincre l'immobilisme par la polarisation des forces conduit à un cul-de-sac.

À la manière d'un récit chronologique, le présent texte a présenté le processus d'acceptabilité sociale de la Ville en exposant l'ensemble du cheminement, depuis l'élaboration du cadre conceptuel jusqu'à la mise en œuvre, en insistant sur l'importance de la démarche de concertation, pierre angulaire du processus montréalais. En cela, le texte est fidèle à la proposition initiale voulant que la concertation, si elle est conduite selon les règles de l'art, peut à la fois permettre de rassembler les matériaux requis pour la construction d'une vision partagée, de comprendre les contraintes du promoteur et d'adapter le projet afin qu'il réponde le mieux possible aux aspirations du milieu d'insertion. L'accueil réservé par l'Office de consultation publique de Montréal au plan directeur du projet des Bassins du Nouveau Havre traduisait parfaitement bien l'importance de la démarche de concertation dans le processus d'acceptabilité sociale.

Dans le meilleur des cas, l'exercice de concertation, croyons-nous, peut conduire à l'adhésion et, mieux encore, à l'appropriation du lieu par la communauté. Le Quartier des spectacles, on l'a vu, incarne cet aboutissement de manière exemplaire. À l'inverse, l'abandon du projet de casino au bassin Peel illustre la contrepartie des deux postulats à l'origine de notre démonstration en matière d'acceptabilité sociale.

Difficile cependant de conclure le texte d'un ouvrage consacré aux communications et à la gestion de projet sans aborder les questions relatives à l'évaluation et à la gestion des risques, une composante majeure de la gestion de projet. À notre avis, trois grands risques guettent le processus d'acceptabilité sociale de la Ville, alors que sa mise en œuvre pose quatre grands défis.



Trois grands risques

- ✘ Considérer le processus d'acceptabilité sociale comme une stratégie visant à faire accepter un projet alors qu'il cherche, au contraire, à rendre un projet acceptable.
- ✘ Instrumentaliser les outils de la démocratie participative au profit des promoteurs.
- ✘ Fossoyer la créativité et l'expertise au profit du plus petit dénominateur commun.

Quatre grands défis

- ✘ Intégrer l'acceptabilité sociale aux pratiques de gestion de projet de la Ville.
- ✘ Assurer l'évolution continue du processus.
- ✘ Élaborer des indicateurs d'acceptabilité sociale.
- ✘ Explorer les mécanismes permettant au processus d'acceptabilité sociale d'être générateur de sens, d'adhésion et d'appropriation.

Deux mesures pourraient contribuer à la gestion efficace des risques et des défis en matière d'acceptabilité sociale. Il serait d'abord requis d'adopter formellement un guide détaillé de gestion de projet, une sorte de « charte » de projet standard, appliquée de manière systématique par toutes les unités administratives de la Ville et dans laquelle la mise en œuvre du processus d'acceptabilité sociale serait minutieusement décrite. Il serait également requis de consolider l'expertise pointue en matière d'acceptabilité sociale au sein même de l'unité municipale d'expertise générale en matière de gestion de projet. Dans ces conditions, il est permis d'espérer que les grands projets montréalais puissent être à la fois inspirants et générateurs de sens pour l'ensemble de la collectivité.

BIBLIOGRAPHIE

- GUAY, L. et P. HAMEL (dir.) (2005). *Recherches sociographiques*, vol. 45, n° 3, décembre, numéro thématique « Évolution urbaine et municipale ».
- RENAUD, Y. (2001). « De la contestation à la concertation dans l'urbanisme parisien », *Les Annales de la recherche urbaine*, n° 89, janvier, p. 62-69.
- VILLE DE MONTRÉAL (2005). *Le défi de la participation : Politique de consultation et de participation publique de la Ville de Montréal*, mars, Montréal, Ville de Montréal, p. 3-9.
- VILLE DE MONTRÉAL (2011). *Cadre de gouvernance des projets et des programmes de gestion d'actifs municipaux*, avril, Montréal, Ville de Montréal.





**PRATIQUES
DE COMMUNICATION
EN TRANSFORMATION**



LES MÉDIAS AUJOURD'HUI

Un excellent canal d'opposition,
un difficile outil de promotion

BERNARD MOTULSKY

1. UNE MACHINE DE PLUS EN PLUS AFFAMÉE

La communication, c'est-à-dire l'échange de messages, a pris une importance démesurée par rapport à ce que nous en connaissions il n'y a pas encore 40 ans. Souvenons-nous de l'époque où nous avions deux ou trois chaînes de télévision, chacune diffusant des nouvelles pendant 30 minutes trois fois par jour au grand maximum, à peu près autant de journaux quotidiens limités à une ou deux éditions par jour (il y avait les journaux du matin et ceux du soir), quatre ou cinq stations de radio avec des bulletins d'information plus fréquents, mais aussi plus courts, notre première référence lors de crises à cause de leur couverture en direct avec des moyens aussi simples qu'une ligne téléphonique, et c'était tout.

Tous ceux qui n'avaient pas accès à ces médias étaient réduits au silence en pratique. Il y a bien eu quelques tentatives : l'exemple le mieux connu de communication clandestine est celui de la Résistance en France pendant la Deuxième Guerre mondiale, lorsque Radio Londres diffusait quotidiennement vers la France avec une écoute d'autant plus importante que le risque de se faire prendre en train d'écouter la radio clandestine était particulièrement grand. Mais cela était possible parce que les Anglais offraient l'infrastructure indispensable à la mise en ondes et à la diffusion de cette radio. Pendant la guerre froide, quelques pays ont également tenté de faire circuler des informations non censurées dans les pays situés à l'Est du rideau de fer : Voice of America, BBC World Service ou Radio France Internationale. Mais dans tous ces cas, la diffusion d'information dans chaque pays faisait l'objet d'un quasi-monopole, ne laissant à la disposition de ceux qui avaient autre chose à dire que des moyens artisanaux très limités comme les « samizdats » en URSS (des manuscrits que l'on imprimait et diffusait clandestinement à ses risques et périls), dont la portée était presque nulle et l'accès aux médias impossible et surtout interdit.

Tout ça a commencé à vraiment changer dans les années 1970, avec l'arrivée des radios libres, rendues possibles par l'accès à un équipement beaucoup plus léger et moins onéreux, radios qui se sont tellement multipliées qu'elles ont fini par obtenir un statut reconnu et sont devenues pour la plupart soit des radios commerciales, soit des radios communautaires (destinées à des groupes spécifiques ou vouées à la promotion de causes). Avec un impact limité au début, elles ont également permis à de nombreuses personnes de faire l'acquisition de connaissance en diffusion, en animation, en reportage, et ont souvent été un lieu de formation pour journalistes en herbe.



Dix ans plus tard, c'est l'arrivée des réseaux d'information continue: CNN est fondé en 1980 et son exemple sera suivi un peu partout. On passe alors de une à deux heures de nouvelles par jour à une vingtaine. On imagine facilement le monstre à nourrir: plus de sujets, plus de porte-paroles, plus de nouveautés, moins de filtres, plus de rapidité et d'avidité face à la nouveauté et beaucoup plus de reportages en direct lorsque le sujet s'y prête. Et un effet d'entraînement sur les réseaux de télévision classiques qui ont donné plus de place à l'information. La télévision a progressivement pris la place de la radio comme source d'information primaire. L'exemple le plus ancien est l'attentat à l'Assemblée nationale du Québec en 1984 par le caporal Lortie (qui a fait trois victimes). L'exemple le plus notable est la poursuite en 1994 d'O. J. Simpson dans sa voiture blanche, que tout le monde à l'époque a vue à la télé. L'équipement de reportage plus léger, le coût et l'encombrement moindre des récepteurs ont fait le reste.

Les années 1990 ont vu l'émergence d'Internet, qui a permis de diffuser en temps réel les informations au fur et à mesure où elles sont disponibles sans attendre le prochain bulletin ou la prochaine édition, et qui allait faire des petits avec les médias sociaux, accessibles à tous en quelques clics. Et n'oublions pas la prolifération des journaux gratuits, qui font une forte concurrence aux journaux payants et qui offrent eux aussi un débouché nouveau.

2. DES OUTILS ACCESSIBLES

On vient de le voir avec Internet, la capacité de mettre en forme ses messages et de les diffuser a également grandement évolué. Si on fait le même survol historique, avant les années 1980 et la mise en place des premiers traitements de texte et des premiers ordinateurs personnels, il était un peu laborieux de mettre en forme ses messages: on devait taper à la machine à écrire – donc avec une mise en page très sommaire, un seul type de caractère, pas d'illustration. Et surtout, pour faire des copies, quelle histoire! Soit on empilait quelques feuilles de carbone pour faire au maximum 3 copies simultanées (au-delà de quoi la machine risquait de se bloquer), soit on passait au «stencil» et on faisait manuellement des copies supplémentaires. Ou encore, on choisissait de passer par un imprimeur, et alors il fallait passer par toutes les étapes (graphisme, typographie, bleus, etc.) et les coûts grimpaient rapidement. L'accès à ces moyens était réservé à ceux qui pouvaient en payer le prix.

On dispose aujourd'hui d'une multitude d'outils utilisables par tout le monde pour mettre en forme des documents de toute nature, aussi bien du texte que des images, du son et de la musique et, bien sûr, de la vidéo, à



coût pratiquement nul et dont la diffusion électronique est elle aussi illimitée. Le coût d'acquisition de ces outils et l'accès à Internet font en sorte que pratiquement tout le monde peut les utiliser.

3. UNE OPPOSITION QUI A COMPRIS

S'exprimer ne suffit pas si on n'est pas capable d'attirer l'attention. Si vous ne m'écoutez pas, je peux bien parler sans arrêt, vous n'entendrez rien. L'opposition au pouvoir en place s'est souvent faite (et continue de se faire, d'ailleurs...) par la violence, les attentats et le terrorisme. Mais les gestes d'éclat ayant comme principal objectif d'attirer l'attention sont devenus l'arme offensive principale de ceux qui s'opposent à l'ordre établi, suivant en cela les leçons de Greenpeace et de Brigitte Bardot. Les autochtones en descendant des fleuves en canoë devant les caméras, comme ils l'ont fait sur l'Hudson, la Tamise et la Seine, ont fait plus pour faire connaître leurs revendications et leur cause que tous les colloques auxquels ils ont participé. Ils ont surtout compris qu'il fallait aller là où se trouvent les médias plutôt que de demander aux médias de venir les voir. Seul le pouvoir attractif d'une star comme Brigitte Bardot a pu faire en sorte que les caméras se braquent sur les banquises canadiennes et les pauvres bébés phoques. Poser des gestes pour attirer l'attention, obtenir des appuis d'artistes et de personnes connues, fournir du matériel complémentaire comme des images ou des témoignages, être disponible pour les journalistes à toute heure du jour et de la nuit, voilà ce que les groupes de pression ont appris à maîtriser parfaitement. Les indignés et les associations étudiantes québécoises l'ont parfaitement démontré. Dans le cas des indignés, même si on n'a pas de revendications précises, au moins on attire l'attention... La principale arme – pour ne pas dire la seule – des opposants de tous bords, c'est la communication. À force de chercher à attirer l'attention, à force de répéter les mêmes messages, à force de multiplier les porte-paroles, on finit par envahir l'espace public et par donner l'impression que l'opposition est généralisée. L'effet amplificateur de la communication, qui peut faire circuler un simple tweet auprès de millions de personnes, n'aura jamais été aussi fort qu'aujourd'hui.

4. DES PROMOTEURS HÉSITANTS

Du côté des promoteurs de projets, on est beaucoup plus hésitant à communiquer pour une foule de raisons. Tout d'abord, le promoteur est normalement bien établi, avec une réputation à défendre et des intérêts nombreux



à préserver auprès de tous ceux avec lesquels il fait affaire : les milieux financiers qui lui fournissent les moyens dont il a besoin pour développer un projet, ses cadres, ses employés et ses partenaires d'affaires (fournisseurs, collaborateurs), les autorités publiques qui vont devoir valider son projet, les contraintes techniques et environnementales auxquelles il doit faire face, la rentabilité éventuelle du projet, tous ceux qui sont affectés par son projet. Chaque communication doit donc tenir compte de l'impact qu'une déclaration peut avoir sur chacune de ces parties prenantes.

D'autre part, la production de communications suppose des ressources significatives et des processus efficaces : personnel compétent pour l'élaboration et la diffusion des messages, lignes d'approbation rapides et fonctionnelles, niveau décisionnel élevé pour faire l'arbitrage entre les intérêts divergents autour d'une déclaration, disponibilité des gestionnaires et des responsables, identification et ententes avec les fournisseurs de services de communication, la liste peut rapidement s'allonger et rendre lourde et complexe la capacité communicationnelle des promoteurs, qui se retrouvent souvent moins présents et moins crédibles dans l'espace communicationnel.

5. LE RISQUE COMMUNICATIONNEL

Un projet devrait donc intégrer le risque communicationnel dans l'analyse globale des risques auxquels il est exposé. En fait, il s'agit d'évaluer l'intensité et l'investissement en communication qui devrait faire partie intégrante du processus de planification. Selon des facteurs assez simples à identifier (intérêt soulevé par le projet, historique, organisation de l'opposition, présence de médias, sensibilité des décideurs à la communication), un projet nécessitera plus ou moins de communication à des stades différents. Comme dans la gestion de n'importe quel risque, on conçoit facilement que mieux le risque est évalué, plus tôt on peut intervenir pour en contrôler les impacts.





LA **COMMUNICATION** **SENSIBLE**

Nouvelle discipline de communication
organisationnelle

THIERRY LIBAERT

Si l'on peut retrouver l'expression « communication sensible » dans les années 1980 et 1990, c'est véritablement à partir des années 2000 et de la création de l'Observatoire international des crises que le terme sera formellement reconnu. Son utilisation est toutefois multiple et prête parfois à confusion. C'est la raison pour laquelle nous avons souhaité poser quelques bases supplémentaires à cette nouvelle discipline (Libaert, 2008, 2009a).

1. L'ORIGINE DE L'IDÉE DE LA COMMUNICATION SENSIBLE

L'origine de l'idée de la communication sensible repose sur trois observations.

1.1. L'obsolescence des principes de base de la communication de crise

La communication de crise a connu quatre étapes. La première a duré jusqu'au début du ^{xx}^e siècle, où régnaient les explications par la punition divine ou le principe de fatalité (Walter, 2008). Le règne de la gestion de crise apparaît en France dans les années 1980, notamment sous l'impulsion de Patrick Lagadec. Vint l'âge d'or de la communication de crise, dans les années 1990. Bien qu'il apparaisse impossible de dater avec précision le tournant, il semble qu'une nouvelle phase, celle de la communication sensible, est apparue au début du ^{xxi}^e siècle pour s'imposer actuellement. Cette nouvelle étape s'est développée avec le constat que la notion même de crise avait évolué ; devenue « mutante et protéiforme » (Libaert et Roux-Dufort, 2005), elle se montrait irréductible aux modèles explicatifs traditionnels. La crise devenait imprévisible (Libaert, 2009b), en recomposition permanente. En outre, l'explosion de la communication, notamment sous l'effet de la généralisation du numérique, rendait caducs les principes de maîtrise de l'information.

L'approche classique basée sur le respect des grands principes volait en éclats. Il ne suffisait plus d'identifier les crises potentielles, de les classer, de les prioriser, d'organiser nos relations, de préparer nos messages et d'effectuer quelques exercices de simulation ou autre *media training*. Une réalité plus complexe s'est mise en place (Gilpin et Murphy, 2008, p. 51), moins centrée sur le mode de l'organisation et nécessitant une démarche vraisemblablement plus culturelle que technique.



1.2. La porosité de disciplines connexes

Aux frontières de la communication de crise se situent plusieurs disciplines entre lesquelles les interactions apparaissent de plus en plus fortes. C'est notamment le cas de la communication d'acceptabilité. Définie en 1996 comme celle qui s'effectue en accompagnement d'un projet d'implantation industriel ou équipementier ayant un impact environnemental majeur (Libaert, 1996), cette vision est apparue rapidement trop étroite puisque les oppositions aux implantations ont débordé le cadre technique pour se généraliser à tout type d'implantation, notamment dans le domaine social, à l'exemple des problèmes d'acceptabilité du logement social. La problématique de l'acceptabilité territoriale a fortement évolué en raison de son caractère désormais systématique, de l'explosion des médiatisations afférentes, de l'évolution des modalités de conflit, du recours automatique à la judiciarisation, de l'évolution de la notion d'intérêt général qui dominait le registre des valeurs de ce type de projets.

Liée directement à la communication d'acceptabilité, la communication sur des thèmes sensibles peut n'en apparaître qu'une variante non territoriale. Les liens sont évidents entre les contestations thématiques et les contestations locales, qu'il s'agisse de la problématique des OGM, du nucléaire ou des gaz de schiste. Les problématiques peuvent toutefois être plus diffuses, non territorialisées et s'attacher à des thèmes à fort contenu polémique (la production d'armement, par exemple).

La communication sur le risque tangente également la communication de crise, avec laquelle elle tend parfois à se confondre lorsqu'elle n'en est pas considérée comme un simple prélude, comme si le risque n'était que la phase préparatoire à la crise. Ce domaine a également fortement évolué sous l'effet de la responsabilité sociale d'entreprise et plus particulièrement du principe de précaution.

Ces quatre domaines peuvent d'autant plus se réunir dans la sphère de la communication sensible que leurs interactions sont nombreuses.

1.3. L'interconnexion des domaines

Chaque discipline est en interrelation constante avec les trois autres et aucune ne peut être isolée. Pour ne prendre que quelques exemples, la communication sur le risque de perturbation sonore des aéroports a entraîné la perception que ceux-ci constituaient désormais la nuisance la plus forte aux yeux de l'opinion, et contribua fortement à rendre impossible la construction d'un troisième aéroport national. De même, une entreprise ayant connu une crise



grave aura vraisemblablement quelques difficultés à se faire accepter localement. La communication sur les gaz de schiste est tout à la fois une communication sur un thème sensible à fort contenu politique, une communication sur le risque des dangers de la fracturation hydraulique, une communication d'acceptabilité locale dans sept départements plus particulièrement concernés dans le sud-est de la France et une communication de crise qui se dessine en permanence.

La communication sensible constitue une reconfiguration de ces thèmes; elle positionne sa légitimité tout à la fois dans la reconnaissance des caractéristiques communes à chacun des thèmes, mais aussi dans celle des principes d'action communs à chacun.

2. LA COMMUNICATION SENSIBLE AU CŒUR DES INTERACTIONS

La communication sensible repose sur la perception des caractéristiques communes à chaque domaine de communication.

2.1. Les caractéristiques de la communication sensible

- ✦ Cette communication est d'abord définie sous cette dénomination parce que son thème est «sensible» aux yeux de l'opinion. C'est prioritairement en raison de la perception par l'opinion publique des thèmes couverts par le risque, le sujet polémique, l'acceptabilité ou la crise que la communication peut être qualifiée de sensible.
- ✦ Le même terme de «sensible» peut être utilisé en référence à une réaction chimique. La sensibilité indique ici la capacité d'ultra-réaction et s'applique parfaitement à notre domaine d'étude où le moindre grain de sable peut ruiner l'ensemble d'un dispositif communicationnel pourtant éprouvé.
- ✦ La communication sensible est une communication d'intégration, elle vise en permanence la légitimation des actions de l'organisation. Entre la pédagogie et les tactiques de minimisation et jusqu'à la remise en cause de la «*license to operate*», c'est la survie même de l'organisation, de ses composantes, de son activité qui est souvent questionnée.
- ✦ La communication sensible est une communication en construction. Les certitudes y sont peu nombreuses. Ainsi, lors d'un récent colloque sur l'acceptabilité des grands projets (UQAM, Montréal,



4 et 5 octobre 2011), le professeur Serghei Floricel a pu observer que, contrairement à l'idée générale, les projets participatifs étaient moins efficaces en termes d'acceptabilité. La communication sur le risque dispose de principes encore peu reconnus et la littérature scientifique reste très réduite sur le sujet. Certes, la communication de crise demeure le domaine le plus étudié et grâce à plusieurs chercheurs (Barton, 1993; Coombs, 2007; Fink, 1986; Lerbinger, 1997; Mitroff, 2004; Pearson et Clair, 1998; Weick, 1988; Zaremba, 2010), certains principes ont pu être mis à jour. Il reste que la longue liste des échecs de la communication de crise parfois attribués aux meilleurs consultants¹ incite à une forte humilité envers le caractère qui reste embryonnaire de la recherche en communication de crise.

- ✘ Enfin, la communication sensible est un domaine où l'argument central forme souvent l'alibi d'une remise en cause plus profonde.
- ✘ En permanence, il y a ce que le sociologue Luc Boltanski nomme une « montée en généralité » (Boltanski et Thévenot, 1991). Le thème lié à l'acceptabilité renverra inéluctablement à une interrogation sur l'utilité sociale et les dégâts du progrès, la crise renverra à une remise en cause de la gouvernance de nos organisations et au modèle économique et social, le risque à un débat sur la fragilité de nos sociétés, la précaution et son coût, le rôle du progrès technique et la légitimité de l'expertise. Chaque fois, le thème lié à la communication (le risque des ondes magnétiques, l'expérimentation animale, le réchauffement climatique) est rapidement dépassé pour se diffuser dans un débat aux enjeux plus vastes.

2.2. Les principes de la communication d'acceptabilité

La communication sensible peut en outre être l'objet de principes communs à chacune de ses composantes. Ainsi, qu'il s'agisse de communication sur le risque, sur un thème sensible, sur l'acceptabilité ou sur la crise, les dix principes suivants peuvent être appliqués.

- ✘ **L'anticipation.** La communication sensible gagne son efficacité par une stratégie globale et réfléchie le plus en amont possible de son exécution.
- ✘ **Avec.** La communication sensible est une communication de relations publiques davantage qu'une communication « *corporate* ».

1. Voir en cela l'affaire DSK.



- ✘ **L'alliance.** S'agissant de thèmes sensibles aux yeux de l'opinion, l'organisation devra faciliter la prise de parole des relais d'opinion. En communication sur le risque, l'acceptabilité, le thème contesté ou la crise, la parole la plus crédible n'est pas originaire de l'organisation en cause.
- ✘ **Les nuisances.** Loin du discours de satisfaction, la communication sensible doit reconnaître les impacts négatifs que l'organisation occasionne. Outre une élémentaire marque de respect de l'opinion, c'est également un paramètre de performance de la communication.
- ✘ **Le ciblage.** La communication sensible doit dépasser la vision simplificatrice du traitement de l'opinion publique pour se concentrer sur les cibles prioritaires et en l'occurrence souvent décisionnelles.
- ✘ **L'occupation du terrain.** Le risque, le débat polémique, l'acceptabilité et la crise sont des domaines où la temporalité est majeure. Il est donc nécessaire de prévoir une communication à long terme et une présence argumentaire constante.
- ✘ **La preuve.** Justement parce que le terrain est contesté, l'ensemble du discours de l'organisation doit en permanence reposer sur des éléments justificatifs.
- ✘ **Le symbole.** La communication sensible accorde une place majeure à la symbolique. Sur des thèmes à potentialité polémique forte, l'organisation sait que la perception compte autant que l'action. Pour ne prendre qu'un exemple, le souvenir que nous avons de Tchernobyl réside dans ce qu'on nous aurait dit que le nuage radioactif s'était arrêté à la frontière. L'organisation devra donc démontrer une attitude, un comportement basés sur l'ouverture et la transparence.
- ✘ **L'accessibilité du discours.** La communication sensible est par nature « technique », elle évolue dans un langage élaboré et doit donc viser en permanence la vulgarisation, faute de pouvoir être réellement compréhensible.
- ✘ **La proximité.** C'est au plus proche de ses interlocuteurs que la communication sensible évolue; tout discours effectué par l'utilisation de médias unilatéraux est inefficace. La crédibilité se gagne par la proximité.

Un nouveau type de communication est en émergence. Incluant la communication sur les risques, les thèmes sensibles, l'acceptabilité et la crise, il rencontre également à sa périphérie des communications plus traditionnelles, comme la communication financière, ou d'apparence plus conventionnelle,



comme la communication environnementale. Mais dans ces deux cas, l'hy-persensibilité est présente et il suffit de constater la volatilité boursière suite à l'annonce de microévénements, ou d'observer l'effet boomerang de la communication environnementale pour se convaincre que la communication sensible ne peut faire l'objet d'une définition trop rigide dans l'intégration de ses composantes. Elle traduit l'évolution vers une nouvelle approche de la communication sur les frontières entre disciplines tendant à se réduire au profit d'une approche plus globale et plus flexible.

BIBLIOGRAPHIE

- BOLTANSKI, L. et L. THÉVENOT (1991). *De la justification*, Paris, Gallimard.
- GILPIN, D.R. et P.J. MURPHY (2008). *Crisis Management in a Complex World*, Cambridge, Oxford University Press.
- LIBAERT, T. (1996). *La communication de proximité*, Paris, Éditions Liaisons.
- LIBAERT, T. (2008). *La communication sensible, nouveau paradigme communicationnel*, Thèse de doctorat, Louvain, Université catholique de Louvain.
- LIBAERT, T. (2009a). « Aléa communicationnel et communication sensible », *Communication et organisation*, n° 31, décembre, p. 151-177.
- LIBAERT, T. (2009b). « L'impossible prévision des crises », *Magazine de la communication de crise et sensible*, <<http://www.communication-sensible.com>>.
- LIBAERT, T. et C. ROUX-DUFORT (2005). « Réflexions sur la possibilité d'une grippe », *Le Monde*, 1^{er} novembre.
- WALTER, F. (2008). *Catastrophes, une histoire culturelle*, Paris, Seuil.





COMMUNICATION ET LÉGITIMITÉ

Une analyse comparative des cas du mont Orford
et de Rabaska au Québec

**STÉPHANIE YATES,
RAYMOND HUDON
ET CHRISTIAN POIRIER**

Les grands projets d'infrastructure, que l'on pense à la construction d'autoroutes ou de barrages hydroélectriques, se heurtent souvent à l'opposition des populations locales, inquiètes des impacts négatifs desdits projets sur leurs conditions de vie. Ces réactions sont souvent associées, parfois à tort (Wolsink, 2000), au syndrome du « pas dans ma cour » ou NIMBY (*Not in my backyard*) (Trom, 1999).

Dans un tel contexte et afin de favoriser une meilleure acceptabilité sociale des projets (Wüstenhagen et al., 2007), des professionnels de la communication sont souvent appelés en renfort afin de démystifier les initiatives et de répondre aux interrogations qu'elles suscitent. Idéalement, ces professionnels devraient être directement engagés dans le processus décisionnel en étant présents en amont des décisions, afin de favoriser une communication bidirectionnelle symétrique avec les diverses parties prenantes (Grunig et al., 2002, p. 308), soit une approche selon laquelle une organisation et ses publics dialoguent pour favoriser des changements mutuellement bénéfiques dans les idées, les attitudes et les comportements de chacun.

Ainsi, une justification *a posteriori* des grands projets s'avère souvent insuffisante pour contrer les oppositions citoyennes qui surgissent lors de leurs phases de conceptualisation, les populations locales se revendiquant d'une « légitimité de proximité » pouvant être considérée au même titre que les légitimités « techniques » (ou scientifiques) ou de « représentation » (politique) associées à ces projets (Jobert, 1998). Ces opposants peuvent, à leur tour, avoir recours à des professionnels de la communication (officiels ou non) pour mieux faire valoir leur point de vue, en recadrant leur discours autour d'intérêts généraux, selon le principe de la « montée en généralité » (Lolive, 1997), qui consiste en « l'adoption d'une rhétorique de justification qui se rattache à un bien commun » (Hétet et Hassenteufel, 1999, p. 100).

Cette lutte entre diverses légitimités – qui se traduit souvent par une rationalité du développement économique contre une rationalité environnementale – peut donner lieu à des combats épiques, desquels sortent généralement gagnants ceux qui auront adopté une approche qui laisse rapidement place à la parole citoyenne.

Dans ce chapitre, nous étudions ces dynamiques par la considération des cas du mont Orford et de Rabaska, lesquels concernent des projets d'infrastructure récemment présentés au Québec par des promoteurs privés et nécessitant plusieurs approbations gouvernementales, que ce soit au niveau municipal ou provincial, voire fédéral dans le cas de Rabaska. Les deux projets ont soulevé des inquiétudes sur le plan environnemental et, dans chaque situation, une coalition regroupant des citoyens de même que divers groupes



d'intérêt a vu le jour pour s'opposer au projet¹. Le cas du mont Orford s'est soldé par la victoire des opposants, tandis que l'on peut considérer que ce sont les promoteurs de Rabaska qui ont remporté la bataille de l'opinion publique. Notre analyse repose sur une revue de presse exhaustive, sur une recherche documentaire de même que sur la réalisation de douze entretiens effectués avec les principaux protagonistes associés aux projets².

1. LE CAS DU MONT ORFORD

Notre premier cas est le projet du mont Orford, en vertu duquel la compagnie Intermont propose, en 2002, de construire un village piétonnier au bas du centre de ski situé à l'intérieur du Parc national du Mont-Orford. Craignant que ce projet immobilier dénature le parc national, des citoyens de la région réagissent rapidement en mettant sur pied la coalition SOS Orford. Ces citoyens réussissent à sensibiliser à leur cause divers groupes environnementaux, syndicats et personnalités publiques.

Le Bureau d'audiences publiques sur l'environnement (BAPE) se montre soucieux de cette opposition et recommande, à l'issue d'audiences tenues à la fin 2004 et au début 2005, que le promoteur revoie son projet afin de mieux répondre aux attentes de la population³. Dans les mois qui suivent, l'opposition se fait latente, en attente de la nouvelle mouture du projet.

Or, début 2006, le nouveau ministre du Développement durable et des Parcs⁴, nommé à la faveur d'un remaniement ministériel, fait adopter un projet de loi qui surprend – et choque – en privatisant une partie des terrains du parc afin qu'ils puissent être vendus au promoteur (pour une somme symbolique). Cette privatisation galvanise les opposants, qui reprennent la lutte de plus belle: une pétition circule à l'échelle de la province, des manifestations et spectacles-bénéfice sont organisés avec succès. L'opposition au projet prend

-
1. Une coalition peut être définie comme «un ensemble plus ou moins structuré de groupes, d'individus et, éventuellement, d'institutions, qui partagent diverses ressources en vue de défendre ou de promouvoir des intérêts et des objectifs communs» (Hudon *et al.*, 2008a, p. 173).
 2. Les informations et données relatives à nos deux cas ont été recueillies dans le cadre d'une recherche financée par le Conseil de recherches en sciences humaines du Canada (Raymond Hudon et Christian Poirier, Coalitions et groupes d'intérêt au Canada. Dynamiques, enjeux et reconfigurations de l'action politique, 2006-2010).
 3. Relevant du ministre du Développement durable, de l'Environnement et des Parcs, le BAPE a pour mission «d'éclairer la décision gouvernementale dans une perspective de développement durable, lequel englobe les aspects biophysique, social et économique». Il «informe, enquête et consulte la population sur des projets ou des questions relatives à la qualité de l'environnement que lui soumet le ministre». Le BAPE est un organisme gouvernemental consultatif et non décisionnel. <<http://www.bape.gouv.qc.ca/sections/bape/organisme/index.htm>>, consulté le 7 février 2011.
 4. Devenu par la suite le ministre du Développement durable, de l'Environnement et des Parcs.



ainsi une ampleur provinciale et les médias nationaux se positionnent à leur tour contre le projet, que ce soit sous forme d'éditoriaux ou par l'entremise de la couverture médiatique accordée aux opposants.

Lors des élections de mars 2007, le gouvernement libéral est réélu mais perd sa majorité (il s'agira du premier gouvernement minoritaire au Québec depuis 1878⁵). Plusieurs attribuent ce résultat électoral à l'« entêtement » des autorités gouvernementales à aller de l'avant avec le projet du mont Orford. Le gouvernement donne alors deux ans à la région pour en arriver à une solution acceptable aux yeux de la population, la station de ski étant gérée, entre-temps, par la Société des établissements de plein air du Québec (SÉPAQ). En mars 2010, le gouvernement adopte une loi qui réintègre dans le parc les terrains antérieurement privatisés. L'avenir du centre de ski est encore incertain à ce jour, aucun promoteur n'ayant donné suite au nouvel appel d'offres lancé par les responsables régionaux.

Le développeur du projet du mont Orford a fait face à une opposition coriace et professionnelle. Grâce à une organisation efficace, les opposants ont pu développer, de façon cohérente, une stratégie politique et une stratégie communicationnelle, et ce, dès qu'ils ont eu vent du projet. Le tout leur a conféré une certaine légitimité, qui s'est traduite par une couverture médiatique favorable et une influence tangible auprès des élus.

1.1. Les stratégies organisationnelles et politiques

Tout d'abord, sur le plan de la stratégie organisationnelle, les opposants se sont rapidement regroupés sous une bannière unique, SOS Orford. Ils ont réussi à rallier à leur cause un nombre impressionnant de groupes de tous les horizons – plus d'une centaine –, y compris les branches régionales de certains partis politiques. Ces appuis divers ont permis à SOS Orford de se présenter comme un regroupement transcendant les frontières politiques partisans. D'ailleurs, même si la coalition comptait bon nombre d'individus notoirement associés au Parti québécois, le fait que l'ancien député libéral de la région ait été l'un des principaux leaders du groupe a contribué à créer cette image multipartite.

Sur le plan logistique, les personnes à la tête de la coalition ont organisé des réunions hebdomadaires pour planifier et coordonner leurs actions. Afin que celles-ci reposent sur un certain consensus citoyen, elles ont régulièrement tenu des réunions locales d'information, lesquelles ont regroupé à chaque occasion quelque 300 personnes. Ces rencontres ont permis aux

5. <<http://www.radio-canada.ca/nouvelles/electionsQc2007/boiteOutils/gouvernementMinoritaire.shtml>>, consulté le 28 janvier 2011.



leaders de la coalition de se réclamer d'une légitimité démocratique. Dans le même ordre d'idées, grâce à son site Web, SOS Orford a pu créer une base de données rassemblant environ 25 000 adresses courriel de sympathisants à la cause, lesquels ont été régulièrement informés des actions et prises de position de la coalition.

Les opposants ont également mis sur pied des comités thématiques veillant à développer l'argumentation sur différents sujets : économie (on met en doute les chiffres avancés par le promoteur en ce qui a trait à la création d'emplois), droit (la légalité de la privatisation partielle du parc est contestée), environnement (on soutient notamment que le projet aurait des impacts considérables sur certains écosystèmes à l'intérieur et aux abords du parc).

Toujours sur le plan organisationnel, SOS Orford a mis de l'avant plusieurs initiatives permettant d'amasser des fonds destinés à la lutte. Les opposants ont ainsi organisé des spectacles-bénéfice et mis sur pied la Coopérative de solidarité du Mont-Orford, regroupant 1 000 membres ayant chacun versé 200 dollars au nouvel organisme. Plusieurs des groupes environnementaux membres de la coalition ont également contribué au financement du regroupement, en argent sonnante ou en services rendus.

Enfin, les leaders de SOS Orford ont porté attention à ce qu'ils ont eux-mêmes qualifié de « gestion des égos », en veillant à ce que la « cause » ne soit pas détournée au profit de certains individus en quête de notoriété, ce qui s'est notamment traduit par la désignation d'un porte-parole unique. Cette stratégie a contribué à ce que le message de SOS Orford demeure clair et cohérent, et ce, tout au long de l'épisode protestataire.

Sur le plan politique, les opposants au projet du mont Orford ont tenté non seulement d'influencer les élus locaux et provinciaux, par l'entremise de plusieurs rencontres, tous partis politiques confondus, mais ils ont aussi cherché à occuper le pouvoir, en faisant élire l'un des leurs comme maire du Canton d'Orford. Devant l'attitude du gouvernement provincial, favorable au projet, le nouveau maire d'Orford, l'un des plus farouches opposants à ce développement, a même suggéré que le parc soit désormais déclaré parc fédéral, espérant que les élus fédéraux auraient davantage de considération pour la protection du parc que leurs homologues provinciaux.

1.2. Une montée en généralité réussie

Sur le plan communicationnel, les opposants sont parvenus à mobiliser l'ensemble de la population québécoise en réalisant une rapide montée en généralité, amenant ainsi le débat sur la scène nationale.



Il appert, de fait, que les premiers opposants étaient des gens plutôt fortunés, qui habitaient la région ou y avaient leur résidence secondaire, et qui ne souhaitaient pas voir leur tranquillité perturbée par un centre de ski trop populaire. Leur opposition initiale pouvait donc être associée à une réaction NIMBY (*Not in my backyard*) typique, les intérêts particuliers de ces citoyens (dans ce cas, leur tranquillité) primant sur l'intérêt général (dans ce cas, la vitalité économique de la région).

C'est ainsi que dans l'optique de conférer une plus grande légitimité à leurs revendications, les opposants se sont distanciés de cette réaction NIMBY. Pour ce faire, plutôt que de miser sur l'importance de la préservation de leur tranquillité, ils ont d'abord eu recours à un registre émotif faisant appel au patriotisme, en mettant de l'avant que le Parc du Mont-Orford avait vu le jour grâce à leurs aïeux, lesquels avaient accepté de céder une partie de leurs terres pour que soit créé ledit parc, dans les années 1930. Cet argument a eu une certaine portée auprès des médias et de l'opinion publique, d'autant plus qu'une des descendantes de ces généreux donateurs était une artiste connue et chérie des Québécois, Clémence Desrochers. L'image de celle-ci appelant son père décédé à la rescousse pour sauver « sa montagne » (l'un des monts à l'intérieur du parc se nomme le mont Desrochers) a sans doute contribué à sensibiliser la population québécoise à la cause.

Par ailleurs, les opposants ont certainement saisi que ce type d'arguments avait somme toute une portée limitée à moyen terme, pouvant être associé, potentiellement, à une réaction NIMBY. C'est pourquoi à ce registre émotif ont rapidement succédé des arguments plus pragmatiques, de nature environnementale ou économique.

Du côté environnemental, les opposants ont fait valoir que les volumes supplémentaires de neige artificielle augmenteraient le ruissellement des eaux, et donc accéléreraient l'érosion de la montagne. Ils ont aussi plaidé que le système d'aqueduc actuel n'était pas en mesure d'absorber des besoins supplémentaires en eau potable, demande qui deviendrait inévitable en raison des développements immobiliers prévus. Le promoteur a pour sa part rétorqué que le projet prévoyait la restauration de la montagne (notamment de son sommet déboisé), sans toutefois avoir les ressources nécessaires pour fournir une contre-expertise environnementale portant spécifiquement sur les doléances des opposants.

Sur le plan économique, les opposants ont tenté, avec succès, de désamorcer la « crise » invoquée par le développeur, lequel soutenait que sans développement immobilier, la station de ski serait contrainte de fermer ses portes. Chiffres à l'appui, ils ont ainsi réussi à semer un doute quant à l'urgence de la situation, et ont fait valoir que le *statu quo* était tout à fait



viable. Dans le même ordre d'idées, SOS Orford a contesté les retombées économiques du projet évoquées par le promoteur, arguant que le développement immobilier se traduirait par un simple déplacement d'emplois, et non par de nouvelles opportunités pour les gens de la région. En réponse à ces nouvelles attaques, le promoteur a tenté de défendre la rationalité économique de son projet, sans toutefois parvenir à dissiper les doutes soulevés par les opposants.

À partir du moment où le gouvernement a annoncé qu'il privatiserait une partie des terres du Parc du Mont-Orford pour les vendre au développeur, les opposants ont eu recours à un argument légal qui leur a également permis de procéder à une montée en généralité. Ils ont ainsi clamé que le projet allait à l'encontre de la Loi sur les parcs, laquelle assure le caractère « permanent » de la protection des territoires. En faisant valoir que la situation risquait de créer un précédent menaçant les autres parcs nationaux, ils ont réussi à faire en sorte que le débat tourne autour de principes généraux, interpellant, du coup, l'ensemble des Québécois et non pas uniquement les personnes concernées par le sort particulier du Parc du Mont-Orford.

Dans la foulée de cette montée en généralité, les opposants ont également eu recours à un registre émotif « élargi » en faisant valoir qu'avec la vente des terrains, des « étrangers » pourraient se porter acquéreurs du Parc du Mont-Orford, lequel devrait appartenir à tous les Québécois. Encore une fois, la coalition a habilement évoqué la crainte du précédent. Devant ces arguments portant sur l'intégrité du parc et sa propriété, le promoteur (dont le projet initial ne nécessitait pas qu'il se porte acquéreur des terrains, mais qu'il les loue au gouvernement) a perdu les quelques appuis locaux qui lui restaient, et n'a plus offert de contre-arguments.

SOS Orford a posé des gestes concrets afin de soutenir sa montée en généralité argumentative, que ce soit par l'organisation d'une manifestation à Montréal (à laquelle ont participé 13 000 personnes, cette manifestation s'ajoutant à celle organisée à Orford même, quelques semaines auparavant), par une conférence de presse tenue devant l'Assemblée nationale, à Québec, ou par une tournée des régions québécoises. Dans la même optique, les opposants ont également fait circuler une pétition qui a recueilli 80 000 signatures en quatre mois, les signataires provenant d'un peu partout au Québec.

Les médias nationaux, qui avaient commencé à s'intéresser à la lutte du mont Orford dès le début de la contestation (notamment grâce à la présence de M^{me} Desrochers, à laquelle nous faisons référence plus haut), se sont ouvertement rangés du côté de SOS Orford à partir du moment où a été réalisée la montée en généralité. Le fait que les opposants aient été en mesure d'alimenter continuellement les médias de nouvelles informations



(fournies par les comités thématiques de recherche) en organisant une série de points de presse a sans aucun doute contribué à leur valoir un certain capital de sympathie, ce qui constitua un atout non négligeable dont les opposants ont pu bénéficier par la suite.

En rétrospective, nous qualifions les opposants au projet du mont Orford de professionnels. Ils avaient d'abord une excellente connaissance des rouages gouvernementaux, notamment grâce à la présence en leurs rangs de l'ancien député libéral de la région. Pour orchestrer l'ensemble de la contestation, ils ont ensuite bénéficié du travail d'un ancien organisateur communautaire chevronné, maintenant à l'emploi d'une des grandes centrales syndicales du Québec ; l'appui public de cette centrale à la coalition a permis à cet individu de consacrer un temps appréciable à SOS Orford, qui disposait ainsi de l'équivalent d'un bureau permanent. Les opposants ont pu, de surcroît, appuyer leur argumentation sur l'expertise d'un grand nombre de bénévoles, tout en bénéficiant de l'appui financier de certains groupes environnementaux importants.

De son côté, le développeur, convaincu de la qualité intrinsèque de son projet, n'a pas cru bon de déployer une stratégie communicationnelle en amont afin de présenter une proposition en adéquation avec les attentes des citoyens de la région. Cet investissement initial aurait sans doute été moins coûteux financièrement que celui qui est devenu nécessaire pour défendre le projet *a posteriori*, notamment afin de fournir une contre-expertise scientifique ou légale qui aurait pu faire contrepoids au travail des bénévoles associés à SOS Orford. Devant l'attitude du promoteur, il n'est pas surprenant que les élus locaux aient été réticents à apporter leur appui au projet, cette réticence se transformant rapidement en mutisme devant l'habileté des opposants à construire la légitimité de leur cause.

2. LE PROJET RABASKA

Le deuxième cas étudié est le projet Rabaska, porté à l'attention de la population en 2004 alors que des rumeurs sont véhiculées dans les médias concernant la construction d'un port pour bateaux méthaniers à Beaumont, près de la ville de Québec, et ce avant que les développeurs, un regroupement formé des sociétés Gaz Métro, Gaz de France et Enbridge, en fassent officiellement l'annonce. Dès lors, la population locale se montre rapidement méfiante : en décembre 2004, un sondage révèle que 72 % des citoyens de Beaumont sont opposés à Rabaska.



Le promoteur réagit à cette opposition en revenant à la charge avec un projet modifié, cette fois prévu à Lévis, ville voisine où, malgré la réticence initiale des élus, la population semble davantage disposée à accueillir Rabaska⁶. Cette nouvelle stratégie s'accompagne, dans l'année qui suit, d'une série d'initiatives de communication auprès des citoyens, des gens d'affaires et des élus afin de démystifier le projet et convaincre de sa pertinence.

Un nombre record de mémoires provenant de tous les camps sont déposés au BAPE, dont les audiences ont lieu à la fin de l'année 2006. Le BAPE donne son aval au projet en juillet 2007, décision rapidement suivie par l'approbation des gouvernements provincial et fédéral. Bien que le projet ait reçu toutes les autorisations requises, la question de l'approvisionnement en gaz naturel demeure encore en suspens. De fait, les négociations avec le géant russe GazProm, fournisseur pressenti, n'ont pas abouti.

2.1. Le promoteur : des stratégies particulièrement efficaces

Les développeurs de Rabaska ont orchestré une campagne de relations publiques menée selon les règles de l'art, ayant retenu, pour ce faire, les services de consultants en affaires publiques. Ces derniers ont mis de l'avant une stratégie communicationnelle doublée d'une stratégie politique qui a su gagner la confiance des citoyens de la région, conférant par le fait même une certaine légitimité au projet.

Sur le plan communicationnel, Rabaska s'est d'abord doté d'un porte-parole affable, qui a joué un rôle important dans la démystification des risques associés au projet. Des dépliants explicatifs ont ensuite été distribués à la population locale et les développeurs ont assuré une présence active – et rassurante – dans les médias locaux. Dans l'optique de joindre un public élargi, Rabaska a conçu un site Web et a produit une vidéo promotionnelle, disponible sur ce dernier. Les résidents vivant en périphérie du projet ont quant à eux été en mesure de rencontrer les développeurs à de multiples reprises pour leur faire part de leurs questions et inquiétudes.

Les promoteurs ont systématiquement répliqué aux arguments des opposants, ayant souvent eu recours, pour ce faire, à différents experts qui ont donné une caution scientifique aux arguments mis de l'avant, tandis que ceux des opposants étaient principalement perçus comme relevant de l'émotion. À titre d'exemple, on peut voir dans la vidéo promotionnelle du projet un

6. Selon un sondage Léger Marketing réalisé en mars 2005, 57 % des citoyens de Lévis sont en faveur de la construction du port méthanier dans leur ville (St-Pierre, 2005).



individu boire un verre d'eau dans lequel a été ajouté du gaz naturel liquéfié, image forte permettant de démontrer que cette substance est inoffensive et relativisant – voire ridiculisant – les craintes des opposants.

Du côté politique, le développeur a d'abord activement recherché des appuis au sein de la communauté d'affaires de la région, notamment en organisant une conférence lui étant précisément destinée, « Rendez-vous Construction Rabaska ». Les gens d'affaires ont ainsi pu en apprendre davantage sur les retombées économiques du projet. Rabaska s'est également assuré d'obtenir des appuis politiques locaux, notamment à Lévis, où les promoteurs ont réussi à obtenir l'assentiment des élus en juillet 2006, alors qu'était signée une entente de principe. Les développeurs ont aussi travaillé en vue de récolter des appuis au sein de la députation provinciale, tous partis politiques confondus.

2.2. Des opposants qui peinent à faire passer leur message

Malgré tous leurs efforts en matière de communication, les opposants à Rabaska n'ont pas réussi à faire contrepoids à la campagne de relations publiques du développeur. En raison de la multiplication d'actions politiques sans direction ciblée et d'activités de communication sans réelle portée, la légitimité des opposants a rapidement été remise en question, notamment par les médias de la ville de Québec. Ils ont ainsi été longtemps considérés comme des citoyens ayant une réaction NIMBY typique.

D'abord, sur le plan organisationnel, plusieurs groupes de citoyens ont vu le jour et n'ont uni leurs efforts qu'après un certain temps, période durant laquelle le développeur a eu le loisir d'asseoir ses appuis et sa légitimité. En plus de la coalition Rabat-Joie, présente à Beaumont, on retrouvait des groupes distincts d'opposants à Lévis et à l'Île d'Orléans, en périphérie du projet. S'ajoutait à ces groupes une organisation environnementale déjà active dans la région, le Groupe d'initiatives et de recherches appliquées au milieu (GIRAM). Les quatre groupes en présence, auxquels se sont ajoutés Québec Vert Kyoto et l'Association québécoise pour la lutte contre la pollution atmosphérique (AQLPA), ont finalement mieux concerté leurs actions. Ils n'ont toutefois pas adopté une appellation distincte et ont conservé plusieurs porte-paroles, témoignant d'une gestion lacunaire des « égos » : on peut incidemment penser que certains individus tenaient à être cités dans les médias. Sans surprise, compte tenu d'un leadership éclaté des opposants, des tensions ont émergé concernant le contenu et les arguments à mettre de l'avant.



On peut également relever une mésentente quant à la pertinence de s'associer à des groupes environnementaux nationaux tels Greenpeace ou Nature Québec, certains craignant qu'un tel partenariat lie trop définitivement les opposants à la « gogauche » québécoise, appellation péjorative désignant globalement des acteurs systématiquement qualifiés de réfractaires au développement. Bref, l'absence de désignation d'un leader spécifique et de mise en place d'un comité exécutif responsable de prendre les décisions stratégiques a miné l'ensemble de la démarche protestataire.

Sur le plan politique, les opposants à Rabaska, tout comme ceux d'Orford, ont réussi à faire élire un des leurs, à la mairie de Beaumont. Or, puisque la deuxième mouture du projet prévoyait plutôt un site à Lévis, le maire de Beaumont ne disposait plus, en réalité, que de bien peu de leviers pour mettre du sable dans l'engrenage de Rabaska. De surcroît, même si les opposants ont multiplié les présentations devant le Conseil municipal de Lévis et les demandes de rencontres avec les députés des partis d'opposition, cela n'a pas eu d'impacts significatifs.

Enfin, les opposants ont mis de l'avant plusieurs initiatives communicationnelles, sans toutefois que celles-ci aient une grande portée auprès de l'opinion publique. Par exemple, afin de sensibiliser les citoyens à leur cause, ils ont organisé des rencontres, une manifestation à Beaumont ainsi qu'un spectacle de financement. Ils ont également planté et affiché des pancartes sur leurs terrains à Beaumont et ont distribué lettres et dépliants à la population locale. Afin d'attirer l'attention des médias, ils ont diffusé de nombreux communiqués de presse de même que publié d'innombrables lettres de lecteurs. Ils ont aussi tenté de rallier à leur cause un scientifique connu, qui a toutefois décliné l'invitation. En somme, l'ensemble de ces efforts ne s'est soldé que par un intérêt mitigé de la part des médias, et par peu d'appuis de la part des citoyens de la région autres que ceux habitant tout près du lieu projeté de Rabaska.

2.3. Une montée en généralité tardive

La portée limitée de la stratégie communicationnelle des opposants s'explique principalement par le fait que leur réaction a trop longtemps été associée au syndrome NIMBY. Ils ont en effet essentiellement misé sur le caractère « injuste » du projet, lequel modifierait considérablement leur paysage. Bien que l'utilisation du registre de la victimisation ou du paysage puisse fréquemment porter ses fruits, le promoteur a ici proposé de généreuses compensations aux citoyens souhaitant déménager, désamorçant de la sorte un éventuel courant de sympathie.



S'appuyant sur des experts bénévoles, les opposants ont ensuite fait valoir que le projet menaçait leur sécurité, notamment en raison des risques d'explosion. Pour ce faire, ils ont régulièrement mis en scène leurs enfants, la sécurité de ces derniers devant primer sur le développement économique. Face à ces nouveaux arguments d'ordre sécuritaire, le promoteur a non seulement rapidement fourni une contre-expertise minimisant ces risques, mais il a également dénoncé cette tactique qualifiée d'«émotive» et de «sensationaliste», l'associant à une basse manœuvre de manipulation.

Enfin, les opposants ont mis de l'avant un argumentaire de nature environnementale en soulevant des inquiétudes quant aux impacts du projet sur la faune et la flore locales, de même que sur la pollution atmosphérique. En abordant le populaire thème de l'environnement, ils ont esquissé une montée en généralité. D'ailleurs, dans l'espoir d'intéresser les médias nationaux et sur la base de ces nouveaux arguments, une manifestation a été organisée à Montréal. Celle-ci s'est toutefois révélée être un échec, seule une poignée de manifestants s'étant présentés sur les lieux.

De fait, devant ces arguments de portée principalement locale, les médias nationaux ne se sont pas vraiment intéressés à la cause. De leur côté, les médias locaux se sont d'abord méfiés des opposants, les associant à ces acteurs organisés – ou lobbys – refusant systématiquement tout projet de développement. En l'occurrence, les efforts des opposants ne se sont pas traduits par une visibilité médiatique favorable.

Ce n'est que suite à l'approbation du projet par l'ensemble des paliers de gouvernement que les opposants se sont finalement associés à des groupes environnementaux nationaux pour former le Collectif STOP au méthane (COSAM). Cette organisation a radicalement changé les façons de faire des opposants, que ce soit sur le plan organisationnel, politique ou communicationnel, la nouvelle approche calquant celle de SOS Orford, après justement que les opposants de Rabaska ont communiqué avec ceux d'Orford pour tirer bénéfice de leur expérience.

Sur le plan organisationnel, le nouveau Collectif multiplie ses appuis, en ralliant non seulement des groupes environnementaux, mais aussi des partis politiques et des centrales syndicales. Différents comités thématiques de recherche sont mis sur pied afin d'étoffer l'argumentation et de mieux orchestrer la protestation. À titre d'exemple, un comité «artistes» voit le jour, ayant comme objectif de rallier des personnalités connues à la cause. Sur le plan médiatique, le Collectif publie un manifeste disponible sur son nouveau site Web, organise avec succès un deuxième spectacle de financement et mise désormais clairement sur une montée en généralité afin d'intéresser les médias nationaux.



Le Collectif fait ainsi valoir qu'en misant sur le gaz naturel, qui demeure une énergie polluante, Rabaska cadre mal avec le Protocole de Kyoto. Il conteste également la justification économique du projet, en désamorçant la « crise » annoncée par le développeur. Ainsi, alors que Rabaska soutient que le Canada ne dispose de réserves en gaz naturel que pour les dix prochaines années, les opposants soutiennent que celles-ci sont plutôt suffisantes pour les soixante-dix prochaines années. Enfin, le Collectif affirme qu'en raison de certaines dispositions de l'Accord de libre-échange nord-américain (ALENA), Rabaska pourrait se traduire, advenant une éventuelle pénurie mondiale de gaz naturel, par une moins grande sécurité énergétique pour le Québec et le Canada (Francœur, 2008). À la faveur de ces arguments de portée générale, le Collectif réussit à attirer l'attention de certains médias nationaux.

En rétrospective, notre analyse fait ressortir que les opposants, du moins jusqu'à ce qu'ils se regroupent au sein du COSAM, n'ont pas su formuler un discours qui résonne auprès de l'ensemble de la population, ayant trop mis l'accent sur leurs perspectives spécifiques. De son côté, le développeur a orchestré une campagne particulièrement efficace de relations publiques centrée sur un message – les retombées économiques du projet – qui a trouvé écho auprès de la population locale. Le fait que le promoteur ait pu, dans une dynamique bidirectionnelle, fournir une contre-expertise à celle mise de l'avant par les opposants a également contribué à ce qu'il sorte en bonne partie « gagnant » de cette lutte. Cette « victoire » ne peut par ailleurs qu'être relative, le projet étant encore en suspens.

CONCLUSION

Ce n'est sans doute pas un hasard si, dans les deux épisodes relatés, la « bataille » de la légitimité a été remportée par les parties ayant eu recours à des procédés communicationnels bidirectionnels et symétriques qui ont permis le développement d'un argumentaire pertinent aux yeux de l'opinion publique et essentiellement centré sur la notion d'intérêt général. C'est le cas des opposants au projet du mont Orford, qui ont su être en phase avec les attentes des citoyens en misant sur une « montée en généralité » faisant valoir que la privatisation d'une partie du parc risquait de créer un dangereux précédent. C'est également le cas des développeurs de Rabaska, qui ont su rallier des appuis grâce à un message articulé à ses retombées économiques et à des initiatives de communication qui ont notamment permis aux citoyens de faire valoir leurs points de vue et inquiétudes, Rabaska étant ensuite systématiquement en mesure de réagir à celles-ci.



À l'inverse, notre analyse fait ressortir que d'autres parties ont mal anticipé les attentes citoyennes, ou moins bien réagi face à celles-ci. C'est ainsi que les opposants à Rabaska sont restés longtemps cantonnés à un discours du « pas dans ma cour », malgré le peu de résonance de cet argument dans l'opinion publique. Le développeur du mont Orford n'a, quant à lui, que bien peu communiqué avec la population locale, convaincu que la qualité intrinsèque du projet suffirait à la convaincre de sa pertinence.

Au total, l'analyse des deux cas présentés tend à confirmer que l'acceptabilité sociale des grands projets passe d'abord par la tenue d'un débat public. Comme le souligne Arthur Jobert (1998, p. 78), « l'essentiel est que le débat public ait lieu et que les parties en présence, même sans aboutir au consensus, puissent à son terme prendre acte que les enjeux principaux du projet ont été soulevés ». Même s'il est souhaitable que ce débat prenne place en amont de la conceptualisation des projets, ce qui laisse au développeur une plus grande marge de manœuvre pour tenir compte des revendications citoyennes, le cas Rabaska nous enseigne qu'il est aussi possible pour un développeur de réagir à l'opposition suscitée par son entreprise en mettant de l'avant des initiatives de communication bidirectionnelles à l'issue desquelles le projet pourra être amélioré. En définitive, les expériences récentes, dont celles présentées ici, indiquent que les promoteurs de grands projets ne peuvent faire l'économie de ce débat public, et doivent s'assurer de la légitimité des mécanismes de participation ainsi institués, sans quoi ils risquent de faire face à des formes protestataires de participation parallèle (Hudon et al., 2008b). Comme on l'a vu, en professionnalisant leur stratégie communicationnelle, ces acteurs protestataires sont en mesure d'articuler leurs doléances en les associant à l'intérêt général, dans l'optique de légitimer leur position aux yeux de l'opinion publique.

Dans ce contexte, l'identification de paramètres permettant de juger de la qualité du débat public permettrait d'arbitrer avec davantage d'objectivité cette lutte entre diverses légitimités, et de déterminer si, de fait, un projet donné peut être considéré comme socialement acceptable. Des travaux futurs portant sur ces questions nous semblent requis afin de renforcer les processus démocratiques associés à la réalisation de tels projets.



BIBLIOGRAPHIE

- FRANCŒUR, L.-G. (2008). «Sécurité énergétique: Rabaska affaiblirait le Québec», *Le Devoir*, 8 février, p. A1.
- GRUNIG, L.A., J.E. GRUNIG et D.M. DOZIER (2002). *Excellent Public Relations and Effective Organizations. A Study of Communication Management in Three Countries*, Mahwah, Lawrence Erlbaum Associates.
- HÉTET, E. et P. HASSENTEUFEL (1999). «Internes en grève. Une approche de la "montée en généralité" des mouvements sociaux», *Politix*, vol. 12, n° 46, p. 99-125.
- HUDON, R., C. POIRIER et S. YATES (2008a). «Participation politique, expressions de la citoyenneté et formes organisées d'engagement. La contribution des coalitions à un renouvellement des conceptions et des pratiques», *Politique et Sociétés*, vol. 27, n° 3, p. 165-185.
- HUDON, R., C. POIRIER et S. YATES (2008b). «Public infrastructure projects: Democracy, legitimacy, and processes. Three case studies», 12th International Research Society for Public Management, Brisbane (Australie), 26-28 mars.
- JOBERT, A. (1998). «L'aménagement en politique. Ou ce que le syndrome NIMBY nous dit de l'intérêt général», *Politix*, vol. 11, n° 42, p. 67-92.
- LOLIVE, J. (1997). «La montée en généralité pour sortir du Nimby. La mobilisation associative contre le TGV Méditerranée», *Politix*, vol. 10, n° 39, p. 109-130.
- ST-PIERRE, M. (2005). «Sondage de Léger Marketing pour Gaz Métro. Les Lévisiens seraient d'accord avec le projet Rabaska», *Le Soleil*, 4 mars, p. A6
- TROM, D. (1999). «De la réfutation de l'effet NIMBY considérée comme une pratique militante. Notes pour une approche pragmatique de l'activité revendicatrice», *Revue française de science politique*, vol. 49, n° 1, p. 31-50.
- WOLSINK, M. (2000). «Wind power and the NIMBY-myth: Institutional capacity and the limited significance of public support», *Renewable Energy*, vol. 21, n° 1, p. 49-64.
- WÜSTENHAGEN, R., M. WOLSINK et M.J. BÜRER (2007). «Social acceptance of renewable energy innovation: An introduction to the concept», *Energy Policy*, vol. 35, n° 5, p. 2683-2691.





POUVOIR, COMMUNICATION ET GRAND PROJET

Le cas d'un projet technologique dans le secteur
de la grande distribution

FRANÇOIS LAMBOTTE

Certains grands projets ont pour particularité qu'ils impliquent un grand nombre d'acteurs, desquels va dépendre leur succès. Le défi de ces projets est d'autant plus grand que les acteurs se distinguent par leur diversité en tailles, en chiffres d'affaires, en ressources disponibles. On se doute également que leur volonté d'agir dans le sens voulu variera d'un acteur à l'autre. Face à cette complexité, quel est le rôle du pouvoir et de la communication du pouvoir sur l'avancement et le succès d'un grand projet? C'est la question à laquelle nous tenterons de répondre à travers une étude de cas sur la mise en œuvre de deux applications Web dans la relation entre un distributeur du secteur alimentaire et non alimentaire et ses 4000 fournisseurs. Dans ce cas plus précis, nous nous demanderons si les stratégies de communication du pouvoir mises en œuvre sont efficaces afin d'obtenir l'adoption massive des technologies proposées.

La domination des détaillants sur les fournisseurs dans le secteur de l'alimentation est un fait dans la plupart des pays occidentaux. Cette domination des détaillants a commencé dans les années 1980 (Skinner, Gassenheimer et Kelley, 1992; Ogbanna et Wilkinson, 1998), au moment où ils ont augmenté leur taille et leur contrôle sur les réseaux de distribution et sur l'information (collecte d'informations sur les consommateurs). La grande taille a permis aux distributeurs de centraliser les achats et la distribution en fonction de leurs propres entrepôts. Ce contrôle accru s'appuie également sur l'informatisation intense des systèmes de commandes, de facturation et de gestion des stocks. En outre, les détaillants ont progressivement exercé une influence et un contrôle accrus sur les zones qui étaient auparavant les prérogatives des fournisseurs (par exemple, la négociation des prix, les pénalités lorsque les objectifs ne sont pas atteints, ou encore les frais d'entrée afin de placer un produit dans les magasins). Dans ce contexte, les grands projets TIC du secteur de l'alimentation offrent des illustrations riches afin d'étudier le pouvoir et la domination sous différents angles: les sources de pouvoir, les stratégies et leurs conséquences (El-Ansary et Stern, 1972; Reve et Stern, 1979; Brown, Lusch et Muehling, 1983; Gaski, 1984; Gaski et Nevin, 1985). Afin d'évaluer l'efficacité des stratégies de pouvoir dans le secteur du détail, l'article vise à mettre en lumière 1) le rôle des fournisseurs dominés dans les luttes de pouvoir et 2) la variation des stratégies de pouvoir du détaillant en fonction des réponses des fournisseurs dominés.

Dans cet article, nous présenterons d'abord l'approche envisagée pour analyser le pouvoir et son expression. Puis, nous poursuivons avec un examen de la littérature sur les stratégies de pouvoir dans le secteur de la distribution et la relation entre les TIC et le pouvoir. La section suivante décrit la méthodologie. Dans la partie empirique de l'article, nous tentons de montrer comment



les stratégies de pouvoir des détaillants varient en fonction des réponses des fournisseurs. Enfin, la discussion remet en question l'efficacité des stratégies de pouvoir et de leur communication dans le projet.

1. UNE APPROCHE CRITIQUE DU POUVOIR

Dans cette recherche, nous adoptons une approche critique du pouvoir et considérons la relation entre distributeurs et fournisseurs comme un lieu de luttes de pouvoir. Il s'agit d'une relation entre le détaillant dominant et les fournisseurs dominés, qui se battent pour conserver ou transformer leurs positions (Bourdieu, 1992). Les détaillants et les fournisseurs ont chacun des enjeux, des investissements et des stratégies qui leur sont propres (Bourdieu et Wacquant, 1992) et ne peuvent pas avoir des positions égales. Comme sur un champ de bataille, les agents ou les groupes d'agents se battent pour conserver leurs positions ou en atteindre une plus avantageuse. Les tensions entre les positions découlent de l'incapacité de la part des agents dans une position de mobiliser le capital disponible dans une autre position pour parvenir à leurs intérêts (Bourdieu, 1992). Dans le secteur très concurrentiel de la distribution, les fournisseurs dépendent du réseau de distribution des détaillants pour générer leurs revenus, ce qui crée une tension entre les fournisseurs et les détaillants. Cette dépendance est la principale source de pouvoir des détaillants.

1.1. Le pouvoir et la domination dans la chaîne de distribution

Une lecture approfondie de la recherche en marketing fournit des informations détaillées sur les sources du pouvoir, les stratégies du pouvoir, et leurs conséquences sur le fonctionnement de la chaîne de distribution. Les canaux de distribution sont considérés comme des ensembles d'organisations interdépendantes, qui, par échanges d'*outputs*, sont impliqués dans le processus de mise à disposition d'un produit ou d'un service pour la consommation (Reve et Stern, 1979). Dans ce contexte, le pouvoir est la capacité d'un détaillant d'obtenir d'un fournisseur de faire ce qu'il n'aurait pas fait autrement (El-Ansary et Stern, 1972). Sur le plan opérationnel, Reve et Stern considèrent le pouvoir «comme le contrôle perçu et réel sur l'utilisation de certains éléments des stratégies d'un autre membre» de la chaîne de distribution (1979, p. 409).



1.2. Les sources de pouvoir

La dépendance en matière de ressources et de tâches dans la chaîne de distribution ou de commercialisation est une première source de pouvoir. Par exemple, les ressources que les détaillants contrôlent (réseau de distribution, accès aux consommateurs, etc.) sont des sources de pouvoir. Pour French et Raven (1959), le pouvoir du détaillant dépend également de « bases » de pouvoir que le fournisseur pense que le détaillant a à sa disposition (Brown *et al.*, 1983). Ces bases vont du pouvoir de récompense au pouvoir informationnel (Brown *et al.*, 1983 ; Stern et El-Ansary, 1988). Le pouvoir de récompense ou le pouvoir de persuasion est la perception que les détaillants peuvent récompenser les fournisseurs de leurs actions (par exemple par un partenariat exclusif). Le pouvoir coercitif est la perception que le détaillant peut punir ou pénaliser les fournisseurs pour leurs actions ou leurs non-actions (par exemple, exclure le fournisseur de magasins). Le pouvoir de référence est le pouvoir perçu du détaillant d'accepter une association avec la marque du fournisseur. Le pouvoir informationnel est la capacité des détaillants de donner des informations sur les clients ou les ventes dont le fournisseur ne dispose pas.

1.3. Les stratégies de pouvoir et leurs conséquences

Selon Brown et ses collaborateurs (1983, p. 77), les détaillants peuvent prendre le contrôle sur les décisions des fournisseurs au moyen de deux méthodes. Premièrement, ils peuvent accroître la dépendance des fournisseurs envers eux. Ici, le détaillant agit de manière à inciter les fournisseurs à croire que les biens et services des détaillants sont essentiels dans la réalisation des objectifs des fournisseurs (par exemple, une augmentation des revenus, la part de marché, la reconnaissance de la marque, etc.) ou à faire penser aux fournisseurs que le passage à un autre détaillant sera difficile, voire impossible.

Une deuxième façon d'accroître leur contrôle sur le fournisseur est d'utiliser des incitants économiques ou des sanctions économiques. Cette stratégie semble augmenter les performances à court terme, mais tend à augmenter le sentiment de conflit. Au lieu de cela, des incitants non économiques, tels que la formation, des conseils, ou une meilleure information, peuvent aussi accroître la dépendance et donc le contrôle sur les fournisseurs. Cette stratégie peut être plus efficace sur le long terme et réduire le sentiment de conflit. En ce qui concerne la coopération entre les fournisseurs et les détaillants, Skinner et ses collaborateurs (1992, p. 174) suggèrent que les bases non coercitives de pouvoir ont un impact positif sur la coopération, alors que les bases coercitives du pouvoir ont un impact négatif sur la coopération.



Bien que ces articles donnent des informations très riches sur les sources de pouvoir, les stratégies et leurs conséquences, leur approche fonctionnaliste implique que les conséquences découlent directement de l'exercice ou de l'expression d'un pouvoir, quelles que soient les actions des fournisseurs dominés.

Cette réflexion amène la première question de recherche : comment les fournisseurs répondent-ils aux stratégies de pouvoir des détaillants ? Dans la section suivante, je continue l'examen du pouvoir, mais dans le cadre de projets de systèmes d'information interorganisationnels (SIIO).

1.4. Le pouvoir et les systèmes d'information interorganisationnels

Les études sur les systèmes d'information interorganisationnels (SIIO) ont aussi abordé la question du pouvoir et de la domination (Hart et Saunders, 1997 ; Ogbanna et Wilkinson, 1998 ; Hill et Scudder, 2002 ; Boonstra et de Vries, 2005). Les canaux de distribution impliquent une division des fonctions et des tâches qui en découlent dans des processus interdépendants. Dans ce contexte, l'objectif des systèmes d'information interorganisationnels (SIIO) devrait être de renforcer la coordination entre les étapes successives de la chaîne et d'améliorer le service au consommateur final (Reve et Stern, 1979). Bien que les détaillants ont tendance à (re)présenter ce projet SIIO comme apportant des avantages mutuels et des performances améliorées, la mise en œuvre et l'utilisation SIIO peuvent également modifier l'équilibre du pouvoir dans la relation fournisseur-détaillant (Boonstra et de Vries, 2005). Par exemple, les systèmes de points de vente électroniques contribuent à améliorer l'efficacité interne (par exemple, réduire les coûts de main-d'œuvre, améliorer la planification du personnel, réduire les fraudes), mais ils facilitent aussi la collecte et l'analyse d'informations sur les clients (Ogbanna et Wilkinson, 1998, p. 81). Par conséquent, les détaillants améliorent d'un côté leur connaissance des clients et augmentent la dépendance des fournisseurs de l'autre. Dans ces circonstances, la coopération des fournisseurs ne semble pas évidente.

Dans le secteur de la distribution, l'Electronic Data Interchange (EDI) représente une classe importante de SIIO utilisée pour le transfert d'informations interorganisationnelles (Hill et Scudder, 2002). Analysant le cas d'une grande entreprise de fournitures de bureau, Hart et Saunders (1997) affirment que la confiance est une condition essentielle de l'utilisation efficace de l'EDI. En outre, la probabilité de développer cette confiance est plus grande lorsque le pouvoir non coercitif ou persuasif est utilisé plutôt que le pouvoir coercitif. L'étude empirique de Hill et Scubber (2002) explore l'utilisation de



l'EDI dans l'industrie alimentaire et révèle que les activités de coordination sont équivalentes entre les utilisateurs et les non-utilisateurs de l'EDI en ce qui concerne les clients, mais que les utilisateurs de l'EDI ont un plus grand niveau de coordination avec leurs fournisseurs que les non-utilisateurs de l'EDI. En résumé, il semble que le pouvoir non coercitif facilite l'instauration de la confiance, qui à son tour augmente les chances d'adoption de l'EDI par les fournisseurs, ce qui facilite la coordination.

D'autres recherches présentent une vision moins positive de l'utilisation de l'EDI. Un article récent de Wigand, Steinfield et Markus (2005, p. 172) rapporte que «de nombreuses entreprises mettant en œuvre l'EDI le font en grande partie parce qu'elles ont été sollicitées (contraintes) à le faire par de grands et puissants clients». Surtout, les auteurs considèrent que les avantages de l'EDI pour les petites organisations n'existent pas pour plusieurs raisons: «parce qu'ils ont peu de transactions, ils n'ont pas de système interne qui permet d'intégrer les messages EDI, et ils ont peu de partenaires avec lesquels ils peuvent utiliser l'EDI, permettant d'exercer un effet de levier sur l'investissement initial» (Wigand et al., 2005, p. 173).

Par conséquent, l'existence et l'exercice du pouvoir par les détaillants jouent certainement un rôle dans le déploiement de SIO. Cependant, à la suite de Boonstra et de Vries (2005), nous pensons que l'utilisation des bases de pouvoir (non coercitives ou de coercition) pour parvenir au déploiement et à l'adoption de SIO par tous les (milliers de) fournisseurs n'est pas binaire et varie au cours du projet en fonction de l'intérêt des fournisseurs dans le SIO.

Cette réflexion amène la deuxième question de recherche: comment les stratégies de pouvoir du détaillant varient-elles (de la communication à l'exercice et de non coercitive à coercitive) en fonction des réponses des fournisseurs au cours du projet SIO?

2. LA MÉTHODOLOGIE

2.1. La présentation du cas

En Belgique, trois joueurs contrôlent la distribution de produits provenant de plus ou moins 4000 fournisseurs de produits alimentaires et non alimentaires. Depuis 2002, le détaillant à l'étude (RET1) a commencé à mettre en œuvre des applications Web pour échanger des informations avec ses fournisseurs. Les deux applications analysées visent clairement à réduire ou à transférer les coûts aux fournisseurs.



Avec les commandes et avis d'expédition électroniques (CAEE), les fournisseurs reçoivent des commandes par voie électronique et répondent avec les quantités exactes qu'ils vont livrer aux détaillants. C'est l'échange d'informations le plus simple. Le détaillant envoie la commande sous forme d'un message EDI à une plateforme intermédiaire (DEV) qui traduit le message pour les fournisseurs ou permet sa consultation en ligne. Ce système permet au détaillant d'éviter les communications par fax, qui impliquent un encodage manuel. L'automatisation de ce processus réduit les coûts et les risques d'erreurs.

La seconde application à l'étude est la planification du réapprovisionnement à la clientèle (PRC). Cette solution (PRC) aide les fournisseurs à gérer leurs propres stocks dans les entrepôts des détaillants. Le fournisseur entre des données historiques de ventes lors de la configuration initiale du logiciel. Puis, le détaillant envoie un rapport des ventes et des stocks pour chaque produit sur une base journalière. Sur la base de ces deux sources d'information, le logiciel calcule une prévision et fournit une proposition de commande. Ensuite, le détaillant confirme la proposition, qui devient alors une commande formelle. Du côté des fournisseurs, le service clientèle transfère la commande au service logistique, qui vérifie à son tour s'il peut livrer les produits commandés et génère un avis d'expédition avec la quantité à livrer. Enfin, le détaillant intègre la commande et l'avis d'expédition dans son système pour l'informer que les produits doivent être livrés.

2.2. La collecte des données

Les données recueillies ont été principalement des entrevues qualitatives, « parce que les jugements subjectifs des principaux acteurs sur les relations de pouvoir [en particulier dans les projets ciblant les PME] peuvent avoir une incidence sur comment et quand le pouvoir est exercé » (Ogbanna et Wilkinson, 1998, p. 77). La collecte des données a eu lieu sur une période de dix-huit mois afin de suivre l'évolution des deux projets longitudinalement (Poole et DeSanctis, 2004).

En raison de la compétition féroce entre les détaillants, il n'était pas possible d'avoir des contacts avec plus d'un détaillant (RET1), où nous avons interviewé deux responsables de la chaîne d'approvisionnement et un chef comptable. En supposant que tous les fournisseurs ne répondraient pas de façon similaire aux initiatives technologiques du détaillant, nous avons décidé d'interviewer trois types de fournisseurs : quatre grands fournisseurs parmi le top 100 représentant plus ou moins 80% des ventes des détaillants, trois fournisseurs pilotes sur le projet PRC, et cinq petits fournisseurs qui représentaient



la majorité «silencieuse» des fournisseurs, en nombre mais pas en volume d'affaires. Les répondants pour chaque fournisseur sont généralement des managers en logistique ou des commerciaux en droit de décider comment réagir aux initiatives technologiques du détaillant. En plus des fournisseurs, nous avons interviewé le gestionnaire du projet auprès de DEV (la plateforme intermédiaire qui héberge les applications Web analysées). Cette étude de cas rassemble 33 entrevues réparties sur deux périodes de cueillette (voir tableau 7.1). L'auteur a mené toutes les entrevues, qui ont duré 1,5 heure en moyenne. Les interviews menées en français et en néerlandais ont été transcrites *in extenso* et traduites pour l'analyse.

Dans la première phase d'entrevues, les personnes interrogées étaient invitées à présenter leurs représentations de leur relation avec leur homologue (fournisseur ou détaillant) et des avantages et inconvénients des applications Web. Les représentations sont un «ensemble de connaissances et d'idées stables et socialement partagées que les agents élaborent pour donner un sens à leur environnement» (Vaast et Walsham, 2005, p. 69). De leur côté, les fournisseurs ont formulé des observations sur les stratégies des détaillants et la façon dont ils réagiraient à celles-ci. Les détaillants ont également commenté les réponses des fournisseurs et la façon dont ils agiraient en conséquence. Durant la deuxième phase de cueillette (un an après), le point a été fait sur l'état des projets SIO et les actions qui ont eu lieu entre les deux entrevues. Ce retour sur expérience a permis de confirmer ou d'infirmer les attentes en ce qui concerne les actions des deux parties. En plus des entrevues, l'analyse de documents techniques a complété ma compréhension des applications Web.

TABLEAU 7.1. Cueillette de données

TYPES DE DONNÉES		PREMIER TOUR DE COLLECTE	DEUXIÈME TOUR DE COLLECTE	TOTAL
ENTRETIENS	RET1	4	1	5
	Fournisseurs	13	13	26
	DEV	1	1	2
DOCUMENTS	RET1 documents internes	2	0	2
	Documents techniques	1	0	1



2.3. L'analyse des données

L'objectif de cette étude est de fournir une vue équilibrée des jeux de pouvoir et non pas de tomber dans l'extrême inverse en se concentrant uniquement sur les fournisseurs. Par conséquent, nous analysons chaque projet SIO comme un dialogue entre le distributeur et ses fournisseurs. Afin de représenter ce dialogue, j'utilise un diagramme simple détaillé à la figure 7.1. Le schéma retrace et relie les stratégies de pouvoir des détaillants aux réponses des fournisseurs, et ce, longitudinalement. L'examen des représentations des fournisseurs permet d'identifier leurs intérêts concernant la technologie proposée (qu'est-ce que la technologie apporte en termes économiques?) et concernant la relation en question (mon action dans le projet SIO aura-t-elle une incidence sur la relation?). L'analyse des représentations des distributeurs aide, quant à elle, à relier les changements dans la stratégie de pouvoir aux réponses des fournisseurs.

3. LES RÉSULTATS

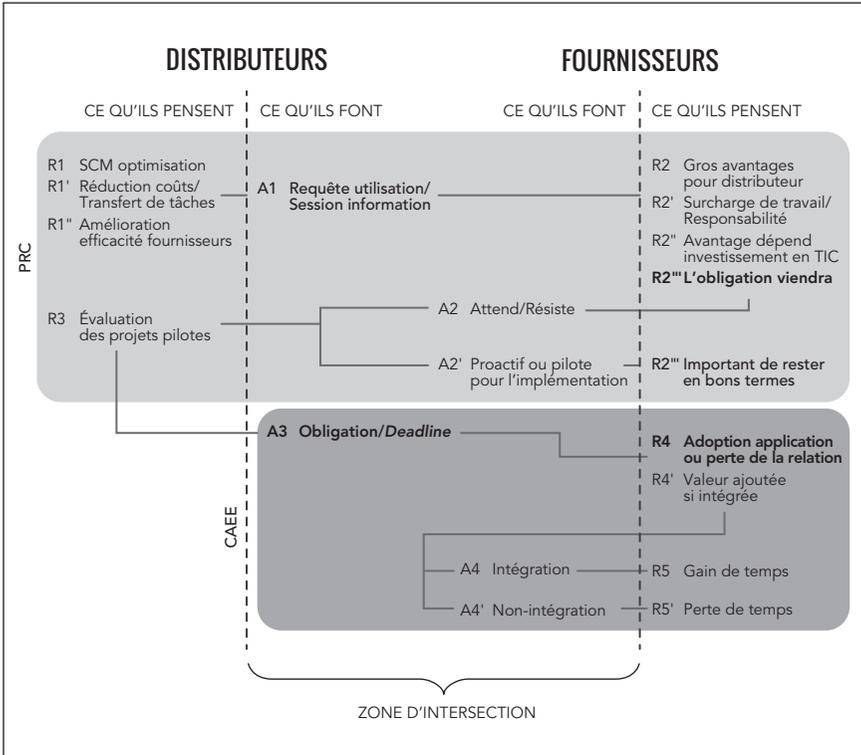
3.1. La vue d'ensemble du dialogue

La figure 7.1 présente l'évolution du dialogue entre le distributeur et les fournisseurs au cours des deux projets SIO, telle qu'elle ressort de l'analyse des données. Le dialogue commence avec l'objectif du détaillant : transfert de coûts ou de tâches à des fournisseurs (R1) à travers l'utilisation des applications Web. À la suite de séances d'information et de la demande RET1 d'utiliser les applications (A1), les fournisseurs ont réagi différemment (A2 et A2') en fonction de leurs représentations de la technologie et de l'environnement (R2 à R2''). Puis, ayant acquis une expérience et des connaissances avec les projets pilotes (R3), RET1 a décidé de fixer une date limite pour l'adoption par tous les fournisseurs (A3). Forcés d'adopter la technologie, les fournisseurs tentent d'optimiser l'utilisation en fonction de leurs ressources (R4 et R4'), intégrant ou non l'application avec le back-office (A4 et A4''). Ces différences donnent finalement lieu à deux représentations différentes (R5 et R5'').

Dans la figure 7.1, nous avons aussi indiqué le statut de chaque projet : le PRC est en phase de test alors que CAEE est très avancé dans le déploiement. Ce décalage entre les deux projets nous a donné l'occasion de voir le processus de déploiement dans son ensemble et la variation des stratégies de pouvoir au cours du projet. Il a également mis en évidence une certaine incohérence dans la communication entre les projets, comme on le verra plus tard.



FIGURE 7.1. Dialogue détaillant-fournisseurs reconstitué



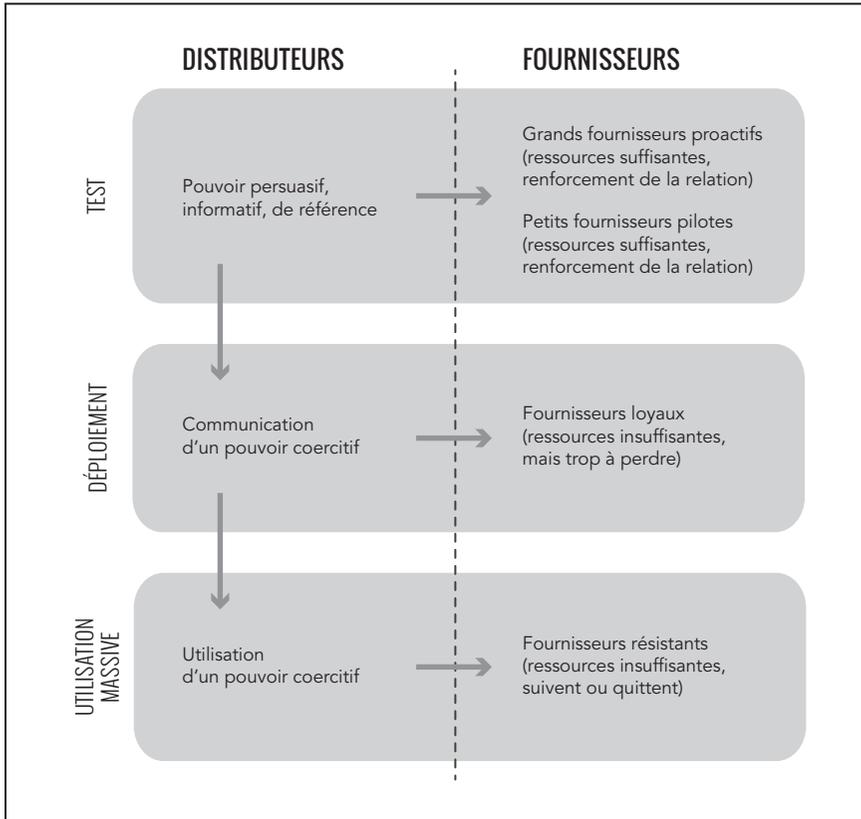
3.2. Les stratégies de pouvoir des détaillants et les réponses des fournisseurs

Pour rappel, notre objectif est de faire la lumière 1) sur le rôle des fournisseurs dominés dans les luttes de pouvoir et 2) sur la variation des stratégies de pouvoir du détaillant en fonction des réponses des fournisseurs dominés. Lors de l'examen de la notion de pouvoir dans la littérature sur les SIIO, nous avons observé que la coopération des fournisseurs dans le projet SIIO n'était pas toujours évidente. Par conséquent, afin de parvenir à un déploiement du SIIO, Boonstra et de Vries (2005) considèrent que les stratégies de pouvoir devraient varier selon le projet, en fonction de l'intérêt des fournisseurs dans le SIIO. Les résultats empiriques corroborent ce point de vue, mais montrent que cette variation se produit en fonction des réponses des fournisseurs. Il ressort de l'analyse que les fournisseurs ont trois façons de répondre aux initiatives des détaillants : être proactifs, être fidèles, ou résister (Hirschman, 1970). Dans la suite de ce texte, nous détaillons la variation des stratégies



de pouvoir en fonction des réponses des fournisseurs. La figure 7.2 donne une vue schématique de ce processus, tandis que le tableau 7.2 reprend les citations (n^{os} 1 à 10) illustrant chacune des étapes du processus.

FIGURE 7.2. Schématisation des stratégies des détaillants en fonction des réponses des fournisseurs



3.3. Au cours de la phase de test

Dans la première phase, un pouvoir non coercitif suffit à convaincre les grands fournisseurs et les pilotes de collaborer au développement et aux tests. Le pouvoir de référence est utilisé avec les grands fournisseurs (n^o 1). Les grands fournisseurs prennent une position proactive dans la relation au début du projet et investissent leurs ressources organisationnelles (n^o 2). Par conséquent, ils génèrent des avantages sociaux et maintiennent le *statu quo* économique (n^o 3).



TABLEAU 7.2. Citations illustrant les stratégies et les réponses

STRATÉGIES DES DÉTAILLANTS		RÉPONSES DES FOURNISSEURS	
Pouvoir de référence	<p>n° 1 : Un grand fournisseur explique la logique : « Si un grand détaillant demande l'utilisation du PRC, cela fait partie du service que nous leur offrons. Nous devons être capables de l'utiliser afin qu'ils puissent compter sur nous en tant que "business de marques". »</p>	<p>n° 2 : « Nous cherchons tout ce qui permet à nos clients de gagner de l'argent sans payer plus. Nous y parvenons grâce à des relations efficaces... Je comprends l'organisation technologique de mon client, dès lors, que puis-je amener avec mon expérience en TIC ? »</p> <p>n° 3 : « Avant, les logisticiens ne pouvaient jamais aller à l'entrepôt, maintenant, ils y vont tout le temps. » « Nous avons beaucoup plus d'informations sur les stocks des détaillants, de sorte que nous pouvons éviter d'être en rupture ou en surplus de stock. »</p>	<p>Grands fournisseurs proactifs (ressources suffisantes, renforcement de la relation)</p>
Pouvoir persuasif et informatif	<p>n° 4 : Un manager de RET1 explique leur démarche : « "Nous ne voulons pas imposer quoi que ce soit, nous voulons utiliser le PRC avec vous, et c'est la solution que nous recommandons. Nous avons organisé un certain nombre de séminaires avec DEV afin de présenter leurs solutions." Ils peuvent prendre leur propre décision. C'est ainsi que nous voulons travailler. »</p>	<p>n° 5 : « Nous allons certainement le faire à des fins commerciales. Nous le faisons parce que RET1 nous demande d'améliorer notre service et notre coopération. Les avantages économiques viendront plus tard, ils ne sont pas pris en compte dans la décision. Ainsi, l'amélioration du service à un client est très importante. Si nous ne le faisons pas, nous restons seuls. » « Plus les liens que nous entretenons avec nos clients sont étroits car nous améliorons le service, plus il devient difficile pour nos clients de jouer avec nous. »</p>	<p>Petits fournisseurs pilotes (ressources suffisantes, renforcement de la relation)</p>

(suite)



TABLEAU 7.2. (suite) Citations illustrant les stratégies et les réponses

STRATÉGIES DES DÉTAILLANTS		RÉPONSES DES FOURNISSEURS	
		<p>n° 6 : « Avant, il arrivait que nos représentants des ventes constatent que certains magasins étaient en rupture de stock. Ensuite, les responsables du magasin disaient que nous étions responsables. Maintenant, nous pouvons directement voir si le magasin est en rupture de stock et nous pouvons dire que le gestionnaire du magasin est responsable de ne pas l'avoir signalé. »</p> <p>n° 7 : « RET1 présente et propose aux fournisseurs alors que RET2 impose directement. »</p>	
Communication d'un pouvoir coercitif	<p>n° 8 : Comme un manager de RET1 le dit : « Si nous disons [que cela vaut la peine pour eux d'intégrer l'application dans leur système], le message ne passe pas ! Nous allons donc les obliger à adopter l'application. »</p>	<p>n° 9 : « Les détaillants sont vraiment des machines de guerre et si vous ne faites pas attention, ils vous écrasent. Nous devons donc suivre, mais jusqu'à un certain point. »</p> <p>n° 10 : Ce petit fournisseur illustre : « Si nous disons non, il existe un risque important pour nous d'être jetés. Si nous ne le faisons pas, cela peut avoir un effet néfaste sur les collaborations futures. »</p>	<p>Fournisseurs fidèles (ressources insuffisantes, mais trop à perdre)</p>

Le pouvoir de persuasion est utilisé dans la communication avec les PME (n° 4). Ce discours fonctionne pour les PME pilotes qui investissent leurs ressources organisationnelles dans la relation afin d'obtenir un avantage concurrentiel, comme une collaboration accrue (n° 5). Dans le projet PRC, les investissements des fournisseurs pilotes sont aussi récompensés par un accroissement du contrôle sur les stocks (n° 6). En outre, la citation (n° 7) montre que les trois fournisseurs pilotes craignent une obligation plus brutale d'adopter le PRC avec d'autres détaillants (R2"). Les deux discours des grands fournisseurs et des pilotes mettent en évidence une volonté de garder un certain contrôle sur leurs décisions. Cette marge de manœuvre se rétrécit pour les fournisseurs dits fidèles.



3.4. Au cours de la phase de déploiement

Dans cette phase, le détaillant communique le pouvoir potentiel de coercition, ce qui pousse les fournisseurs fidèles à adopter l'application (n° 8). Les fournisseurs fidèles ont les ressources, mais préfèrent les investir ailleurs. Pourtant, ils ont peur de perdre trop s'ils attendent jusqu'à une obligation ferme. Ils attendent jusqu'à l'atteinte d'une certaine limite et tentent ensuite de faire du mieux qu'ils peuvent afin de satisfaire les besoins du client (n° 9). Ces fournisseurs adoptent l'application non pas en raison de ses avantages, mais plutôt parce qu'ils ont peur de perdre la relation (R4) (perception du pouvoir coercitif) (n° 10).

3.5. Jusqu'à l'utilisation massive

Enfin, l'exercice du pouvoir coercitif oblige les fournisseurs résistants à adopter l'application. Ces fournisseurs ne disposent pas des ressources nécessaires, mais ils n'ont le choix que de suivre ou de quitter la relation. Opter pour l'investissement dans un projet particulier peut améliorer ou consolider la relation avec le détaillant, mais cela peut nuire à leur position de fournisseur dans le secteur de l'alimentation sur le long terme. Par ailleurs, ne pas investir dans une relation particulière implique le risque de perdre cette relation et le rendement financier qu'elle génère. Lors de la mise en œuvre de grands projets comme celui-ci, les détaillants savent pertinemment que les fournisseurs doivent suivre de toute façon, parce qu'ils perdraient plus s'ils sortaient de la relation que ce que l'investissement technologique implique.

4. L'EFFICACITÉ DES STRATÉGIES DE POUVOIR

4.1. L'ambiguïté

Comme Gaski et Nevin (1985) l'ont montré, les résultats empiriques confirment la nécessité de distinguer la capacité à exercer un pouvoir de l'exercice effectif de celui-ci. Dans les projets SIO, le détaillant a seulement besoin de communiquer son pouvoir potentiel tant que les fournisseurs perçoivent ce pouvoir et agissent « comme prescrit » (Ogbanna et Wilkinson, 1998). La connaissance de la réaction potentielle des fournisseurs en ce qui concerne ces initiatives technologiques permet au distributeur de planifier les étapes de sa mise en œuvre. Typiquement, le distributeur travaille en étroite collaboration avec les grands fournisseurs, puis fait l'adaptation et les essais avec les PME pilotes, et oblige alors les autres fournisseurs à adopter la technologie.



Bien que les fournisseurs et les détaillants soient au courant de ces phases, elles ne sont jamais explicitées. Cette ambiguïté dans la communication contribue à l'avancement du projet, à réduire les risques de conflits au minimum et à diminuer le pouvoir de négociation des fournisseurs qui n'ont pas encore adopté la technologie. En effet, même si le risque de conflit avec les fournisseurs augmente au fur et à mesure que la stratégie de pouvoir du détaillant devient de plus en plus coercitive, le conflit demeure anecdotique car tous les fournisseurs agissent comme prévu en adoptant l'application. Néanmoins, cette ambiguïté est douteuse parce que la majorité des fournisseurs interrogés montrent une très bonne connaissance des arguments des détaillants, des stratégies de pouvoir et des avantages que les détaillants peuvent obtenir (voir tableau 7.3).

Enfin, on observe une certaine contradiction dans la communication entre les deux projets, qui n'ont pas le même rythme de déploiement. Dans la même interview, le manager de RET1 a donné deux exemples de communications avec les fournisseurs: l'un relatif au PRC dans la phase de test et l'autre sur CAEE dans la phase d'utilisation massive. À propos du projet du PRC: « *“Nous ne voulons rien imposer, nous voulons utiliser le PRC avec vous, et cela est la solution que nous recommandons. Nous avons organisé un certain nombre de séminaires avec DEV afin de présenter leurs solutions.” Ils peuvent prendre leur propre décision. C'est ainsi que nous voulons travailler* ». À propos du projet CAEE: « *Si nous disons [que cela vaut la peine pour eux d'intégrer l'application dans leur système], le message ne passe pas! Nous allons donc les obliger à adopter l'application* ». D'un côté, le détaillant essaie de cultiver une certaine ambiguïté sur ses intentions au sein d'un projet, mais de l'autre côté, les fournisseurs reçoivent des informations sur un autre projet qui révèle leur véritable stratégie. Être transparent sur la planification de leur mise en œuvre et sur les conséquences possibles pour les fournisseurs permettrait, à notre avis, d'éviter une telle incohérence et de couper court aux stratégies d'évitement et de ralentissement mises en place légitimement par les fournisseurs.



TABLEAU 7.3. Citations illustrant la connaissance des fournisseurs

CONNAISSANCE DES ARGUMENTS ET DES STRATÉGIES DES DÉTAILLANTS

Un fournisseur fidèle commente :

- ✦ « Les détaillants mettent la pression sur les fournisseurs pour qu'ils se sentent obligés de le faire parce que c'est un service supplémentaire pour rester compétitifs, mais ce n'est pas un avantage en termes de coûts. »

Parlant du projet PRC, un petit fournisseur dit :

- ✦ « Pensez-vous vraiment qu'ils vont s'arrêter là ? Une fois que le mouvement est lancé [...] le PRC est si important pour eux. »

CONNAISSANCE DES AVANTAGES POUR LES DÉTAILLANTS

Un grand fournisseur interrogé sait que l'objectif des détaillants est d'optimiser la chaîne d'approvisionnement avec le PRC (R2) :

- ✦ « La logistique est importante. RET2 Europe ne se lance pas dans un projet visant à réduire les stocks de 30% pour rien ! »
- ✦ « Les détaillants tentent de plus en plus de transférer le travail vers les fournisseurs, car ils manquent de ressources. Ils peuvent le faire parce que le client est roi. »

La citation ci-dessous reflète que les PME pilotes comprennent les intérêts des détaillants (R2) et acceptent le transfert des coûts (R2) :

- ✦ « RET1 peut réduire les coûts de personnel [...] Pour nous, c'est le client qui bénéficie le plus ; ils n'ont pas à préparer la commande. Nous devons prendre soin des commandes, pas RET1. C'est donc RET1 qui peut économiser sur les coûts des ressources humaines. »

Les petits fournisseurs ne se font aucun doute quant à l'avantage pour les détaillants en termes de réductions de coûts (R2). Comme le commente un petit fournisseur :

- ✦ « Les détaillants ont clairement l'avantage. Si nous utilisons ce système, le détaillant peut se débarrasser d'un tiers de ses effectifs. »

4.2. D'une position de dominé à une position d'expression

Enfin, en regardant le temps nécessaire pour parvenir à une utilisation massive de la technologie proposée, on peut s'interroger sur l'efficacité des stratégies de pouvoir. Comme le montre le projet CAEE, il a fallu des années pour atteindre un nombre décent de fournisseurs utilisant la technologie (Wigand et al., 2005). Une des raisons invoquées pour expliquer ce retard est le manque de standardisation des solutions technologiques proposées par les détaillants. Un petit fournisseur estime qu'une coalition de fournisseurs pourrait les aider à s'entendre sur des standards et à parvenir à un accord gagnant-gagnant. Cette coalition pourrait s'exprimer à travers des associations telles que l'association Efficient Consumer Response (ECR), qui regroupe les détaillants et les fournisseurs au sein d'une même association européenne. Un grand fournisseur explique : « Nous ne pouvons pas voir



le côté technologique sans prendre en considération les relations entre les gens. Si nous voulons des applications communes, nous avons besoin de plateformes de discussion communes [...] Des associations telles que le ECR doivent jouer ce rôle de standardisation.»

Le déplacement de la question de la technologie de la relation vers une tribune comme ECR aiderait les fournisseurs à donner de la voix dans le débat. Cela perturberait la routine et provoquerait un changement dans le contrôle du dialogue par les détaillants (Jasperson, Carte, Saunders, Butler, Croes et Zheng, 2002). Enfin, cette résistance collective au pouvoir pourrait conduire à un conflit constructif d'où l'innovation et la créativité peuvent émerger (Reve et Stern, 1979).

BIBLIOGRAPHIE

- BLOOM, P.N. et V.G. PERRY (2001). «Retailer power and supplier welfare: The case of Wal-Mart», *Journal of Retailing*, vol. 77, p. 379-396.
- BOECK, H. ET S.F. WAMBA (2008). «RFID and buyer-seller relationships in the retail supply chain», *International Journal of Retail & Distribution Management*, vol. 36, p. 433-460.
- BOONSTRA, A. et J. DE VRIES (2005). «Analyzing inter-organizational systems from a power and interest perspective», *International Journal of Information Management*, vol. 25, p. 485-501.
- BOURDIEU, P. (1989). «Social Space and Symbolic Power», *Sociological Theory*, vol. 7, p. 14-25.
- BOURDIEU, P. (1992). *Les règles de l'art : genèse et structure du champ littéraire*, Paris, Seuil.
- BOURDIEU, P. et L.J.D. WACQUANT (1992). *An Invitation to Reflexive Sociology*, Chicago, University of Chicago Press.
- BROWN, J.R., R.F. LUSCH et D.D. MUEHLING (1983). «Conflict and power-dependence relations in retailer-supplier channels», *Journal of Retailing*, vol. 59, n° 4.
- EL-ANSARY, A.I. et L.W. STERN (1972). «Power measurement in the distribution channel», *Journal of Marketing Research*, vol. 9, p. 47-52.
- FRENCH, R. et B. RAVEN (1959). «The bases of social power», dans R. French et B. Raven, *Studies in Social Power*, Ann Arbor, University of Michigan Press, p. 150-167.
- GASKI, J.F. et J.R. NEVIN (1985). «The differential effects of exercised and unexercised power sources in a marketing channel», *Journal of Marketing Research*, vol. 22, p. 130-142.
- HART, P. et C. SAUNDERS (1997). «Power and trust: Critical factors in the adoption and use of electronic data interchange», *Organization Science*, vol. 8, p. 23-42.



- HILL, C. et G. SCUDDER (2002). «The use of electronic data interchange for supply chain coordination in the food industry», *Journal of Operations Management*, vol. 20, p. 375-387.
- HINGLEY, M., S. TAYLOR et C. ELLIS (2007). «Radio frequency identification tagging: Supplier attitudes to implementation in the grocery retail sector», *International Journal of Retail & Distribution Management*, vol. 35, p. 803-820.
- HIRSCHMAN, A.O. (1970). *Exit, Voice, and Loyalty Responses to Decline in Firms, Organizations, and States*, Cambridge, Harvard University Press.
- JASPERSON, J.S., T.A. CARTE, C.S. SAUNDERS, B.S. BUTLER, H.J.P. CROES et W. ZHENG (2002). «Review: Power and information technology research: A metatriangulation review», *MIS Quarterly*, vol. 26, n° 4, p. 397-459.
- OGBANNA, E. ET B. WILKINSON (1998). «Power relations in the UK grocery supply chain: developments in the 1990s», *Journal of Retailing and Consumer Services*, vol. 5, n° 2, p. 77-86.
- REVE, T. et L.W. STERN (1979). «Interorganizational relations in marketing channels», *The Academy of Management Review*, vol. 4, n° 3, p. 405-416.
- SHOOSHTARI, N.H., B.J. WALKER et D.W. JACKSON JR. (1988). «Retail Trade Associations: Enhancing members' power in relationships with suppliers», *Journal of Retailing*, vol. 64, p. 199-214.
- SKINNER, S.J., J.B. GASSENHEIMER et S.W. KELLEY (1992). «Cooperation in supplier-dealer relations», *Journal of Retailing*, vol. 68, p. 174-193.
- STERN, L. et A. EL-ANSARY (1998). *Marketing Channels*, Englewood Cliffs, Prentice Hall.
- STERNQUIST, B., T. OGAWA et A.D. COOPER (2002). «Japanese department store buyer-supplier relationships», *Journal of Asia Pacific Marketing*, vol. 1, p. 22-46.
- WIGAND, R.T., C.W. STEINFELD et M.L. MARKUS (2005). «Information technology standards choices and industry structure outcomes: The case of the U.S. home mortgage industry», *Journal of Management Information Systems*, vol. 22, p. 165-191.



PARTIE

3

A large, light gray number '3' is the central focus. To its left, the word 'PARTIE' is written in a bold, black, sans-serif font. Below the number and text is a silhouette of a city skyline with several trees in the foreground. The entire graphic is set against a white background.

GOUVERNANCE, ENJEUX ET COMPLEXITÉ DES GRANDS PROJETS



DÉSOLÉ, **PLUS DE BÉTON!**

Adaptation de l'architecture
à la limitation des ressources

VALÉRIE COLOMB

Comment penser des architectures (section 1) et la communication (section 2) pour « produire des villes capables de se survivre » (Klouche, 2010, p. 73) ? Les débats autour des ressources dans le domaine de l'architecture se trouvent à l'articulation entre productions morphologiques de l'architecture dans un contexte de crise environnementale et productions discursives centrées pour cette réflexion sur la communication institutionnelle de l'État et les discours des architectes (section 3).

Le **grand projet** est l'adaptation de nos sociétés au réchauffement climatique et à la raréfaction des ressources. L'injonction d'une moindre consommation des ressources touche particulièrement le secteur du bâtiment. Il y joue un rôle prépondérant en tant que premier consommateur d'énergie : 43 % de la consommation d'énergie totale française et ¼ des émissions de CO₂¹. Ainsi, « la qualité de l'habitat et la nature du substrat urbain sont avancées comme des pistes d'adaptation à développer » (Bertrand et Rocher, 2007, p. 29). En effet, la capacité d'encaissement du réchauffement climatique de nos villes et de nos constructions est questionnée. Pour la ville de Lyon, l'hypothèse de travail est qu'en 2070, son climat sera celui d'Alger en 2009². Les solutions s'orientent, entre autres, vers l'augmentation de 80 % du nombre d'arbres (rôle de climatiseur urbain), la densification urbaine pour éviter les déplacements, la multiplication d'écoquartiers avec la construction de bâtiments plus performants, voire à énergie positive (dits « BEPOS », obligatoires en France en 2020). À l'échelle du bâtiment, l'ADEME définit actuellement les « voies de progrès³ » :

- ✦ la multiplication des sources d'énergie, dont les énergies renouvelables ;
- ✦ l'amélioration des performances énergétiques du bâti ;
- ✦ un travail sur « les occupants des bâtiments [qui] ont des comportements d'usage relativement constants au cours du temps⁴ », donc un travail de communication.

Mais, la réhabilitation des bâtiments existants reste un des points les plus ardues du fait du volume à traiter⁵ et de la complexité des techniques de réhabilitation à mettre en place. Elle s'inscrit dans un débat sur le patrimoine :

1. <<http://www2.ademe.fr/servlet/KBaseShow?sort=-1&cid=96&m=3&catid=12846>>.
2. Frédéric Ségur, Direction de la voirie, ingénierie, arbres et paysage, responsable de service, Accueil de la délégation grenobloise au Grand Lyon sur la ville durable, 4 juin 2010.
3. <<http://www2.ademe.fr/servlet/KBaseShow?sort=-1&cid=96&m=3&catid=12846>>.
4. <<http://www2.ademe.fr/servlet/KBaseShow?sort=-1&cid=96&m=3&catid=12846>>.
5. « Flux annuel de constructions : 300 000 logements et [...] 14 millions de m² de bâtiments tertiaires chauffés » face aux bâtiments existants, soit « près de 30 millions de logements et [...] plus de 814 millions de m² de bâtiments tertiaires chauffés ». Source : ADEME, site Internet, février 2012.



quelles techniques d'isolation choisir pour un moindre effet sur les architectures à valeur patrimoniale? Entre choix sur le figement de la forme ou modification, l'arbitrage est d'ordre culturel.

La réflexion se conduit dans le cadre de la mise en politique du développement durable qui induit des modes de penser holistiques éloignés de ceux du milieu de la construction, souvent sectorisés et spécialisés. Actuellement, ces démarches systémiques sont inventées, expérimentées et évaluées par les acteurs du territoire. Les collectivités locales conçoivent des outils d'accompagnement et d'incitation au changement⁶. L'inflation de critères et de données à intégrer dans les projets bouscule l'ingénierie de projet et les pratiques professionnelles. Il faut penser différemment. Mais, lors de la conférence de Dennis Meadows « *Preparing Cities for the Age of Declining Oil*⁷ », l'auteur du célèbre rapport Meadows (1972) privilégie l'idée de **résilience** pour faire évoluer nos cadres de vie plutôt que celle de développement durable, avec comme priorité l'adaptation/recyclage de la ville plutôt que la construction neuve, même vertueuse en termes d'énergie.

D'autre part, le temps long du projet est facteur de complexité; les objectifs et les exigences de départ sont difficiles à tenir dans la durée. Le temps joue contre le projet. Au-delà de l'échelle du seul projet architectural ou urbain, la transformation de l'espace ne se caractérise pas par la vitesse. Pourtant, le discours dominant sur la crise environnementale nous enjoint à trouver des réponses rapidement: « L'architecture respectueuse de l'environnement, ce n'est pas uniquement l'avenir, c'est urgentissime, c'est-à-dire, il faut que tout le monde s'y mette et vraiment très, très vite⁸. » **L'urgence** devient une donnée du projet.

Ainsi, nous devons faire très vite avec une inflation de critères à tenir d'un point de vue réglementaire et normatif, des approches de plus en plus complexes et un bouleversement des méthodes de travail.

-
6. Comme les référentiels « écoquartier », « habitat durable », « bureaux durables », des indicateurs, etc., qui s'enrichissent régulièrement et tentent de guider les acteurs du territoire et de les inciter à adopter des pratiques économes en ressources.
 7. Séminaire de recherche *Ignis Mutat Res*, Ministère de la Culture et de la Communication et Ministère de l'Écologie, du Développement durable, des Transports et du Logement, 24 novembre 2011. École d'architecture de la ville et des territoires de Marne-la-Vallée.
 8. Mimi Tjoyas, architecte, « Le pôle enfance écologique Perpignan », dans le film *ArchiNature, Construire dans le respect de l'environnement*, Réalisation: Florence Leray, Producteur: Long distance, Ushuaia TV, 2007.



1. L'ARCHITECTURE SOUS LA CONTRAINTE DES RESSOURCES NATURELLES : LE SITE EN MAJESTÉ

L'histoire indissociable entre architecture et ressources naturelles s'est constituée à partir d'un dialogue homme-milieu qui renvoie aux liens nécessités-moyens directement disponibles sur le **site** d'implantation (savoir-faire, techniques et matériaux disponibles, contraintes spécifiques du site). L'architecture vernaculaire procède de ce lien viscéral au lieu : faire au mieux avec ce qui est disponible au plus proche. Les déterminants naturels du site et le recyclage des matériaux jouent un rôle prépondérant dans la conception des bâtiments. Mais durant le ^{xix}^e siècle et le ^{xx}^e siècle, une certaine idée du progrès et de l'innovation, l'abondance des ressources, l'évolution des techniques de construction puis l'énergie bon marché affranchissent progressivement l'architecture de sa relation au site. Ce court intermède dans l'histoire de la construction se termine. Avec la prise de conscience du caractère limité des ressources, le site redevient une donnée prépondérante dans la conception architecturale, pour des raisons environnementales mais aussi pour des raisons géopolitiques. La dépendance de nos économies vis-à-vis des ressources naturelles est au centre de conflits entre États où la question de la sécurité est posée.

Dans les années 1970-1980, les « chocs pétroliers » invitent à des réflexions renouvelées sur l'architecture, grande consommatrice d'énergie et de ressources naturelles. L'adaptation de nos sociétés occidentales au pétrole cher signe la fin des « trente glorieuses ». La réponse principale est le rationnement. L'architecture bioclimatique trouve des expressions inédites. Cohabitent alors approche spontanée, avec l'autoconstruction militante, et approche scientifique, avec des expériences pensées en laboratoire. Celles-ci testent des solutions et mettent en débat des scénarios de sortie de crise. Ces projets nourrissent et accompagnent la discussion sociale, même si elle reste, en partie, cantonnée à des cercles experts. Les propositions se centrent autour du solaire passif ou actif, de l'éolien et de la ventilation naturelle, qui optimisent les ressources disponibles du site, et du mur trombe, de l'isolation renforcée et de l'architecture enterrée, qui cherchent à limiter les échanges thermiques de la peau du bâtiment. L'inertie des matériaux est interrogée : construire avec de la terre ou du bois était un exotisme. Quelques expériences d'économie circulaire où le déchet devient ressource restent confidentielles, comme l'architecture du rebut (Borasi et Zardini, 2007).



Pourtant, en France, ces objets prototypiques ne trouvent pas les commandes publiques et privées à grande échelle. Certes, la diffusion de ces innovations demande une montée en compétence technique de tout un secteur, mais une des raisons en est sans doute qu'elles bousculent les morphologies et les représentations de la « maison désirable ». Ces formes à forte signification environnementale marquent un décalage entre offre architecturale et demande. Elles restent des objets à puissantes connotations militantes. Les représentations sur l'habitat n'évoluent pas au même rythme que l'urgence autour des nouvelles contraintes environnementales. Le temps des représentations est un temps long, qui nous fait sortir de l'histoire événement et d'une réponse rapide face à la crise des ressources. L'adhésion viendra sans doute par la contrainte, notamment financière, avec l'accroissement du coût des énergies et des matériaux où le choix ne sera plus possible.

Simultanément, la création d'institutions publiques⁹ et de réglementations marque l'institutionnalisation de la question ainsi que les initiatives communicationnelles de l'État français.

2. LA COMMUNICATION INSTITUTIONNELLE SUR LES RESSOURCES NATURELLES : L'ÉNERGIE PRIORISÉE

Parallèlement, dans les années 1970, la communication des pouvoirs publics français s'empare de cet enjeu dans un contexte de multiplication des campagnes de prévention grand public (sécurité routière, tabac, alcool, etc.). Toutes travaillent sur l'idée d'une information qui permet une prise de conscience de problèmes de société et des changements de comportements par la diffusion de nouvelles normes sociales. Le postulat sur la dimension performative du discours est ici posé. Encore balbutiantes, elles cherchent leurs outils, leurs messages, leurs stratégies et leurs évaluations. Elles travaillent sur la limite entre « le privé » et « le public », autrement dit, selon Luc Berlivet, « jusqu'où un État est-il [...] légitime lorsqu'il prétend s'immiscer dans la vie quotidienne des citoyens » (Berlivet, 1997, p. 99), et la posture éthique des commanditaires reste classiquement questionnée. Paradoxalement, cette critique rencontre aussi celle d'une hypothétique *efficacité* de cette publicité, que l'on peut résumer rapidement par : « Le pouvoir

9. Par exemple, l'Agence pour les économies d'énergie (AEE, de 1974 à 1982), remplacée par l'Agence française pour la maîtrise de l'énergie (AFME, de 1982 à 1992) puis par l'Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie (ADEME, depuis 1982), et l'Agence locale de l'énergie de l'agglomération lyonnaise (ALE, 2000).



promeut certains types de comportements considérés comme vertueux, mais de fait, les comportements ne changent pas!» Philippe Bernoux nous rappelle que «le changement n'a lieu que si les acteurs même les plus modestes en apparence s'y impliquent [...] il s'agit d'un processus lent, permanent et donc récurrent dont les logiques et les rationalités sont multiples [...] le changement a une origine polysémique» (Bernoux, 2011, p. 12). Donc, cela résiste ! Et la seule communication pour conduire le changement relève d'une pensée magique. Donc, ces campagnes de persuasion s'accompagnent de contraintes par des mesures réglementaires et de rationnement ainsi que par l'augmentation du coût de l'énergie. Cette résistance au changement, notamment sur la question de l'énergie dans l'habitat, est présentée, selon Hélène Subrémon, comme un comportement irrationnel, archaïque le plus souvent sous un jour négatif, et pourtant, «le savoir habiter chez soi relève en effet d'un savoir, d'une pensée – peut-être sauvage – en tout cas d'une intelligence qui n'est pas celle de l'ingénieur» (Subrémon, 2011, p. 47).

De surcroît, cette communication se veut «socialisante et responsabilisante» (Bougnoux, 1998, p. 148-149). Elle se situe à l'articulation des comportements individuels et du social. La pub offre un rêve, la communication pour les causes d'intérêt général offre le plus souvent une privation: il faut renoncer, maintenant, à certains types de comportements individuels parfois agréables, pour son bien ou pour l'intérêt collectif à long terme. Et la dénonciation du grand consommateur de ressources n'est pas à l'ordre du jour: le discours est que nous sommes tous un peu responsables et un peu une part de la solution, comme une dilution des responsabilités (en référence au récit édifiant sur le colibri).

Lors de la première campagne sur les ressources (1974), le message est positif et libérateur face à la dépendance: «En France, on n'a pas de pétrole, mais on a des idées¹⁰.» La compensation («avoir des idées» à défaut de pétrole) se traduit par l'incitation à adopter des gestes économes en énergie, essentiellement sur la conduite automobile. C'est le début des écogestes... et d'une politique forte sur l'électronucléaire! En 2000, ces campagnes très centrées sur l'énergie s'enrichissent des problématiques environnementales avec un double bénéfice: individuel (financier) et collectif («préservez la planète»). Discours qui s'adresse au consommateur/citoyen du monde. En 2008, les questions de la mise en acte concret, de l'urgence et d'une meilleure

10. Texte de la publicité télévisuelle: «En France, on a toutes sortes de choses, on a la meilleure cuisine du monde, une industrie puissante, la pétanque, une histoire glorieuse, on a aussi une situation géographique privilégiée, la Tour Eiffel et la pêche à la ligne, oui en France on a tout ça et bien plus encore, pourtant une chose nous manque, une chose essentielle, le pétrole, le pétrole nous sommes obligés de l'acheter à d'autres, trop cher, en France on n'a pas de pétrole, mais on a des idées.»



qualité de vie (bénéfice individuel) étoffent les messages¹¹. Un an plus tard, le changement est mis en avant. Après le constat d'une prise de conscience avérée du citoyen français, le discours officiel est que « le temps de l'information est passé. Nous sommes au temps de l'action » (Jouanno, 2008, p. 5). La dimension incantatoire est reconnue à demi-mot. Toutefois, pour les promoteurs de cette communication institutionnelle, une tonalité accusatrice, catastrophiste ou moralisatrice est à éviter (*ibid.*, p. 9-10). Actuellement, la psychologie sociale en appui à la communication travaille sur l'idée de communication engageante pour répondre à ces difficultés : il ne suffirait pas de modifier les idées pour modifier les attitudes (Masclef, Joule, Girandola et Dubois, 2010).

Les autres ressources pour l'architecture ne donnent pas lieu à des campagnes grand public ou de façon très ponctuelle.

3. QU'EST-CE QU'UNE RESSOURCE NATURELLE POUR L'ARCHITECTURE ?

La définition de ce qu'est une ressource naturelle pour l'architecture a un rôle stratégique majeur dans l'évaluation de l'ingénierie de projets et dans les représentations que l'on se fait de l'adaptation de l'architecture aux enjeux environnementaux. Quelques éléments en débat sont ici présentés.

3.1. L'énergie : de l'énergie grise à l'énergie sociale

La prise en compte de la consommation d'énergie (gaz, pétrole, électricité) a longtemps été centrée sur le fonctionnement du bâtiment : chauffage, climatisation ou éclairage. La recherche d'une performance technique structure l'essentiel des démarches d'économie. L'objectif est de limiter les échanges thermiques de l'enveloppe « où l'évolution du prix de l'énergie fera changer le rythme de pénétration des techniques d'isolation¹² ». La réponse est technique. Cette approche est à corrélérer avec les campagnes de communication institutionnelle focalisées sur l'énergie.

11. 1974 : « En France, on n'a pas de pétrole, mais on a des idées » ; 1979 : « La chasse au gaspi » ; 1982 : « Maîtrise de l'énergie, pas si bête » ; 1987 et 1991 : « Maîtrise de l'énergie, des choix entre vos mains » ; 2000 : « Préservez votre argent, préservez votre planète » ; 2004 et 2008 : « Économies d'énergie. Faisons vite, ça chauffe ! » ; 2009 : « Entrons dans le monde d'après ».

12. Pierre Crépeaux, chargé de mission Plan climat, Grand Lyon, Conférence Énergie Climat, 6 mai 2010.



En ce début de siècle, pour qualifier ce type d'architecture décarbonnée, apparaissent les expressions d'«architecture douidoune» (Brochet et al., 2010, p. 67), de «façade burka» (*ibid.*) et d'«architecture thermos¹³». L'acte de dénomination permet aussi de construire l'objet, selon Denis Barbet (Barbet, 2010, p. 224-225). Ces formulations élaborent une représentation critique de ces morphologies architecturales avec, comme figure idéale thermiquement, l'immeuble collectif, parallélépipédique, compact et sans saillie (Colomb, 2011, p. 67-68). Comment abandonner sa maison avec son jardin pour cette proposition? Comment faire une ville et une architecture désirables avec l'injonction de la densification de la ville et de la compacité de l'architecture? Au-delà d'un problème de forme, ces questions touchent à la qualité des espaces proposés dans leur capacité à accueillir des activités sociales.

Ou comment transférer les pratiques sociales du jardin vers une grande terrasse du centre-ville, et tant pis pour les ponts thermiques éventuels qu'elle génère: «l'énergie sociale d'un grand logement avec terrasse est à prendre en compte; cette énergie est à valoriser. Elle compte plus que l'économie d'énergie que l'on réalise avec une isolation performante et des triples vitrages» (Michelin et al., 2010, p. 62). La focalisation sur l'énergie porte en elle le risque de faire de l'architecture une machine performante énergétiquement et faiblement socialisante. La négociation entre économie d'énergie et **énergie sociale** relève de stratégies communicationnelles par la forme architecturale et par les discours.

D'autre part, l'énergie pensée à la seule échelle du bâtiment est «une approche acontextualisée, une approche contre-environnementale» (Boutté et al., 2010, p. 80-81): cela relève d'un «fantasme de l'autonomie» (*ibid.*) où le bâtiment ne serait pas relié à des ensembles complexes de réseau, selon Franck Boutté. Comme tous les terrains n'ont pas les mêmes qualités d'accueil, Boutté propose de réfléchir à l'**échelle du territoire** (TEPOS, territoire à énergie positive) dans des logiques de compensation. Ce changement d'échelle induit de nouvelles négociations dans l'ingénierie de projet qui restent largement à inventer.

La prise de conscience de la crise environnementale modifie l'**échelle de temps** à considérer. Une architecture consomme de l'énergie tout au long de son cycle de vie: construction, fonctionnement, démolition, recyclage. L'extraction, le transport, la mise en place des matériaux et leur recyclage ont une incidence sur le bilan carbone de la construction. L'intégration de ces

13. Ce terme rencontre un certain succès avec une circulation en dehors de cercles de spécialistes.



données oblige à reconsidérer certaines solutions¹⁴. Pour cette temporalité longue, on parle d'**énergie grise** ou d'«énergie cachée¹⁵», selon l'ADEME. Comment comptabiliser ses consommations? Quelles obligations de communication pour les vendeurs de matériau? Quels outils de mesure? Où s'arrêtent les périmètres financiers de chacun – client, promoteur, entreprise, puissance publique – dans la prise en charge de l'adaptation? Le constat est que les méthodes manquent¹⁶. Et l'énergie reste majoritairement pensée à l'échelle du bâtiment d'un point de vue opérationnel et réglementaire.

3.2. Les ressources disponibles sur le site

La canicule de 2003 a été un temps de prise de conscience collective et un événement traumatisant qui a fait 15 000 morts en France (60% de surmortalité en France et 80% à Lyon). Elle a montré les limites de notre cadre de vie à encaisser de fortes températures. L'année suivante, les maisons de retraite et certains particuliers se sont équipés en climatiseurs. Cette réponse court-termiste pour les bâtiments existants accroît le problème: la consommation d'énergie de la climatisation électrique aggrave la montée des températures car très consommatrice d'électricité, mais il faut rafraîchir les bâtiments pour survivre aux chaleurs extrêmes. Donc, le climatiseur continue de privatiser la fraîcheur et de collectiviser la chaleur. Pour les constructions neuves, à côté d'une meilleure isolation, les solutions plus durables se trouvent dans la valorisation des ressources naturelles du site et donc dans une dialectique site/forme. L'optimisation du régime naturel des **vents** et la ventilation naturelle sont des pistes de travail. Les autres solutions publicisées sont essentiellement les puits canadiens, les doubles (voire triples) peaux, les doubles et triples vitrages, les manches à air et la ventilation double flux¹⁷. Cette dernière, fortement développée dans l'écoquartier Lyon Confluence, donne lieu à un retour d'expérience mitigé: pour ne pas perturber le double flux, il ne faut pas aérer son logement plus de 15 minutes par jour, ce qui va à l'encontre des pratiques

14. Comme les panneaux solaires majoritairement faits en Chine, donc à fort impact sur le bilan carbone lié au transport et à un recyclage problématique.

15. ADEME, journée thématique «Énergie cachée: l'énergie cachée de la construction», 20 juin 2011.

16. Séminaire «Retour d'expériences sur l'énergie et l'habitat», Grand Lyon, 23 mai 2012, dans le cadre de la recherche «*Ignis mutat Res*. Penser l'architecture, la ville et les paysages au prisme de l'énergie», projet «Réalisation énergétique. Prendre conscience, comprendre, mesurer, faire advenir, fabriquer» (ENSAL).

17. Le Jubilee campus, Nottingham, Michael Hopkins architecte, 1999; La maison bioclimatique, Cantercel, Julia Rau architecte, 1999; La maison «A», Paris, Eric Justman architecte, 2006; Siège social Norddeutsche Landerbank, Hanovre, Stefan Behnisch architecte, 2002; mentionnés dans *ArchiNature, Construire dans le respect de l'environnement*, Réalisation: Florence Leray, Producteur: Long distance, Ushuaia TV, 2007; Manche à air à Bed Zed, mentionné dans «Les bâtiments à impact réduit sur l'environnement, ou capables de produire plus d'énergie qu'ils n'en consomment, ne sont plus une utopie», *Le Monde 2*, 25 novembre 2008... pour ne citer qu'eux.



des habitants, notamment à la belle saison. Ce type de recommandation est prôné dans le *Guide d'accueil Bienvenue à la Confluence*, document d'accueil des habitants produit par le Grand Lyon. On y retrouve des informations sur la manière d'utiliser au mieux son logement. La complexité est portée par les utilisateurs. L'axe technique de l'adaptation se heurte au facteur humain et à ses pratiques. Marie-Haude Caraës¹⁸ rappelle qu'il faut aussi partir des pratiques des gens et adapter les techniques à celles-ci, et non uniquement l'inverse. Ce dernier point n'est pas encore débattu dans l'espace public.

La prise de conscience de l'**eau** comme ressource à préserver n'est pas récente. Les canicules (1974, 2000, 2003, 2006, pour les plus proches) qui ruinent les productions agricoles et provoquent des limitations de consommation, inscrivent socialement des pratiques restrictives autour de l'eau. Naturellement, cette préoccupation se retrouve fortement traitée en architecture écologique avec la séparation des circuits d'eau potable et d'eau sanitaire: «récupération de l'eau de pluie pour les toilettes et l'arrosage du parc», «les roseaux servent à filtrer les eaux usées et ensuite l'eau propre va être de nouveau dans la maison pour laver le linge, la vaisselle, il s'agit d'un circuit fermé qui consomme très peu d'eau¹⁹». C'est plutôt facile à mettre en œuvre, compréhensible et médiatisé; les émissions et magazines de jardinage et de décoration, notamment, valorisent régulièrement la récupération d'eau.

Dans un projet, la qualité des espaces verts n'a pas qu'une dimension psychologique d'agrément, esthétique ou d'argument de vente, car le couvert **végétal** du terrain a un rôle de climatiseur, de captation des poussières et du CO₂, donc de dépollution. D'autre part, la recherche d'essences capables de s'adapter au réchauffement climatique et à l'impératif de biodiversité est un enjeu pris en compte par les collectivités²⁰. Mais les qualités de la végétalisation en ce qui a trait à sa capacité à traiter les îlots de chaleur urbains sont peu publicisées dans la presse grand public. Le végétal et l'eau restent cantonnés à des arguments de «qualité de vie», d'agrément, et d'esthétique. La publicisation de la démarche environnementale passe aussi par la végétalisation de la peau et de la toiture du bâtiment, avec l'exemple manifeste du musée du Quai Branly (Nouvel, 2006). D'autres projets trouvent un succès médiatique dans un cercle de spécialistes. Par exemple, Edouard François utilise les bambous, qui «fabriquent un microclimat à la fois d'humidité et évitent l'échauffement de l'immeuble et rendent toute solution de

18. Marie-Haude Caraës, directrice de la recherche, Cité du design de Saint-Étienne, entretien 16 janvier 2012.

19. La maison bioclimatique et Le Jubilee campus, *op. cit.*

20. Dix nouvelles essences de plantes sont testées par an par le Grand Lyon, car les arbres plantés aujourd'hui doivent être capables de supporter des fortes températures dans l'avenir.



climatisation caduque²¹ ». Mais l'entretien et le coût d'entretien d'un matériau vivant ne vont pas de soi. Actuellement, ce type de solution ne suscite pas pour autant une solide adhésion dans les mises en construction de la ville ordinaire.

Le **soleil** est un facteur de lumière, de production d'électricité, de chaleur pour l'air ambiant et pour l'eau sanitaire. L'orientation du bâtiment et la taille des ouvertures maximalisent les apports/dépensements de chaleur et de lumière. Depuis peu, les escaliers sortent de leur boîte noire pour en faire des lieux éclairés naturellement et agréables pour éviter l'usage des ascenseurs. De plus, cette approche intègre les recommandations des autorités sanitaires, qui préconisent une demi-heure d'activités physiques par jour pour lutter contre l'obésité. Par ailleurs, le soleil est primordial pour les bâtiments à énergie positive, qui sont une pièce maîtresse dans le dispositif de lutte contre le dérèglement climatique. « Le BEPOS doit produire plus d'énergie primaire qu'il n'en consomme dans des conditions d'usages appelées "standards", qui ont été modélisées²². » Le niveau de performance thermique repose sur des modèles théoriques imposés par l'État. Le projet d'architecture est testé par un logiciel approuvé par les pouvoirs publics, qui va définir s'il atteint la valeur théorique en vigueur. La réglementation thermique française change chaque année; ainsi, le bâtiment est millésimé en fonction de la date de dépôt du permis de construire: il est RT 2005 ou RT 2012 (RT pour réglementation thermique), etc. Si, une fois que tout a été optimisé, le projet n'atteint pas les objectifs, les concepteurs peuvent ajouter des panneaux solaires pour produire de l'eau chaude sanitaire, puis du photovoltaïque pour produire de l'électricité. Mais avec le photovoltaïque, « on devient propriétaire d'une machine qui produit de l'énergie²³ »; l'habitant ne peut pas utiliser cette électricité. Il est dans l'obligation de la revendre à EDF, ce qui nécessite un statut juridique pour fiscaliser les recettes de la vente d'énergie. Toujours la complexité. Selon Patrick Alary, une communication spécifique doit accompagner le futur propriétaire lors de la vente et de la prise en main du logement.

21. La Tower Flower, Édouard François, 2004, dans *ArchiNature*, *op. cit.*

22. Patrick Alary, directeur général Logement France Sud, Bouygues Immobilier, entretien 21 février 2012.

23. *Id.*



L'idée de « suivre le soleil²⁴ » avec des maisons qui tournent pour réguler les apports énergiques reste centrée sur le programme de maison individuelle. Son caractère insolite aiguise un intérêt médiatique, mais un opprobre quant à la consommation d'espace. Ce n'est pas pertinent à l'échelle de la planète, mais c'est intéressant en matière de communication et de plaidoyer.

La **géothermie** a disparu du débat grand public et des bons exemples présentés par les médias!

3.3. Les matériaux

Alors que des îles fragilisées par l'extraction du sable disparaissent en Asie pour satisfaire les besoins considérables de béton, grand consommateur d'énergie pour sa fabrication, les matériaux icônes médiatiques de la démarche environnementale sont définis:

- ✦ par leur nature renouvelable/recyclable, comme pour le bois, le chanvre, la terre ou la paille: « la paille est un excellent isolant [...] vous empruntez à la planète [...] tout repartira à la terre²⁵ »;
- ✦ par leur capacité de captation du CO₂: le « bois [...] c'est aussi bien pour la planète parce que chaque fois, on va prendre des tonnes et des tonnes de CO₂²⁶ ».

Par ailleurs, le choix de les rendre visibles ou non dans l'architecture fait partie de stratégies propagandistes ou non du développement durable. Alors que dans les années 1970-1980 la nature bioclimatique d'un bâtiment était difficilement dissimulable morphologiquement et par le traitement des surfaces, les innovations constantes nous permettent aujourd'hui de faire des morphologies performantes thermiquement mais faiblement communicantes sur la démarche. Cela sera sans doute un atout dans le désir de ce type d'architecture qui bouscule peu les représentations communément partagées sur l'habitat.

D'autre part, la proximité des matériaux par rapport à leur lieu de mise en œuvre est un argument quasi inexistant. Le « made in proche » (Gelin et al., 2010, p. 39) et l'énergie grise induite sont rarement publicisés pour les concepteurs: est-ce à dire qu'ils n'en tiennent peu compte par manque d'information sur les matériaux ou par manque de contraintes réglementaires?

24. Patrick Marsilli, La maison qui tourne avec le soleil, 2006, dans *ArchiNature*, op. cit.

25. Hervé René-Martin, La maison en paille, 2007, dans *ArchiNature*, op. cit.

26. Patrick Marsilli, op. cit.



La question de la valorisation de **déchets** comme matériau est peu présente dans les débats, alors que le recyclage des bâtiments, inscrit depuis la nuit des temps dans les pratiques de construction, est abordé : « réinventer la ville durable dans les substances urbaines existantes », « transformer les usines » (Klouche et al., 2010, p. 75).

3.4. L'espace

« L'espace est une ressource non renouvelable » (Foléa, 2012). L'étalement urbain induit un gaspillage des infrastructures et des « mobilités contraintes » (Devillers et al., 2010, p. 28), dévoreuses d'énergie. Les conséquences induites sont la destruction de terres agricoles et le mitage, qui n'est pas qu'un problème patrimonial de sauvegarde des paysages. Mais, deux modèles de développement sont en confrontation : la ville hyperdense pour préserver l'espace et la ville hyperétendue où chacun peut générer sa propre énergie et ses propres ressources alimentaires. La première option est en train d'être concrétisée par les pouvoirs publics (Union européenne, État français et collectivités territoriales).

Les acteurs de la conception architecturale et urbaine tentent d'inventer ce cadre de vie décarbonnée, dense et désirable qui ne perturbe pas encore frontalement les représentations et les comportements des habitants. La création et l'expérimentation collective d'ingénierie de projets et d'architectures passent par la constitution d'un complexe symbolique renouvelé où les morphologies architecturales jouent un rôle de premier plan en tant que média de la démarche d'adaptation.

Alors que huit millions de Français sont frappés par la précarité énergétique²⁷ et n'arrivent plus à chauffer leur logement, la réflexion sur les ressources dans le domaine de l'architecture est un problème social qui va reparamétrer les critères de jugement sur la qualité architecturale. La médiatisation de la spectacularisation de l'architecture, de la prouesse technologique, de la valorisation de l'égo du commanditaire et de la starisation de l'architecte souvent en lien avec des commandes prestigieuses va devoir s'accommoder de la mise en vitrine d'autres critères, comme la capacité de l'architecture à être le premier agent de l'adaptation de nos sociétés aux contraintes environnementales. On va passer d'un rêve à un autre, entre discours sur la catastrophe, urgence, et invention d'un autre monde possible. C'est un grand projet, une révolution copernicienne.

27. Rapport annuel du Médiateur national de l'énergie, 20 mars 2012.



BIBLIOGRAPHIE

- BARBET, D. (2010). *Grenelle. Histoire politique d'un mot*, Rennes, Presses universitaires de Rennes.
- BERLIVET, L. (1997). « Naissance d'une politique symbolique : l'institutionnalisation des "grandes campagnes d'éducation pour la santé" », *Quaderni*, n° 33, automne, p. 99-117.
- BERNOUX, P. (2011). *Sociologie du changement*, Paris, Dunod.
- BERTRAND, F. et L. ROCHER (2007). « Le changement climatique, révélateur des vulnérabilités territoriales? », dans P. Mele (dir.), *Action publique locale et perceptions des inégalités écologiques*, CITERES UMR 6173 – Université de Tours MEDD, décembre.
- BORASI, G. et M. ZARDINI (dir.) (2007). *Désolé, plus d'essence*, Montréal, CCA.
- BOUGNOUX, D. (1998). *La communication par la bande*, Paris, La Découverte.
- BOUTTÉ, F. et al. (2010). *Architecture et développement durable*, Paris, Archibooks.
- BROCHET, O. et al. (2010). *Architecture et développement durable*, Paris, Archibooks.
- COLOMB, V. (2011). « Architecture de musée en quête de développement durable », dans S. Chaumier et A. Porcedda (dir.), *Musées et développement durable*, Paris, La Documentation française, coll. « Musées-Mondes », p. 67-68.
- DEVILLERS, C. et al. (2010). *Architecture et développement durable*, Paris, Archibooks.
- FOLÉA, B. (2012). « Le paysage dans le décor », *Le Monde*, samedi 25 février.
- GELIN, M. et al. (2010). *Architecture et développement durable*, Paris, Archibooks.
- JOUANNO, C. – PRÉSIDENTE DE L'ADEME (2008). « Économies d'énergie. Faisons vite, ça chauffe », *Dossier presse ADEME*, juin, p. 5.
- KLOUCHE, D. et al. (2010). *Architecture et développement durable*, Paris, Archibooks.
- MASCLEF, C., R.V. JOULE, F. GIRANDOLA et N. DUBOIS (2010). *La communication engageante : théorie et application*, Paris, Université ouverte des humanités.
- MICHELIN, N. et al. (2010). *Architecture et développement durable*, Paris, Archibooks.
- SUBRÉMON, H. (2011). *Anthropologie des usages de l'énergie dans l'habitat*, Paris, PUCA.





THE **GOVERNANCE PARADOX** IN **MEGAPROJECTS**

LISE ARENA
AND EAMONN MOLLOY

This chapter explores a theoretical and practical paradox in megaprojects. According to transaction cost economics (Williamson, 1975) high uncertainty, high asset specificity, situated knowledge and the high frequency of transactions associated with megaprojects should drive managers to internalise resources and to rely on relational communication and informal contracts. However, in the context of megaprojects this presents the following paradox: managerial incentives to invest in internal resources through vertical integration are limited because of fixed time horizons and obdurate delivery deadlines; yet, the alternative of outsourcing and contract management through the market mechanism based on formal communication implies the escalation of transaction costs. This research therefore seeks to identify how practitioners might resolve this issue through enhanced communication as well as more efficient collaboration practices in order to overcome the technical, psychological and political barriers that impact on effective delivery of megaprojects (Flyvbjerg, 2006). This chapter also analyses the extent to which the transaction costs approach can be used to explain the economic organisation of temporary governance structures such as megaprojects.

Thus, the aim of the chapter is to provide a new conceptual framework for the understanding of megaprojects, as governance structures that rely to a large extent on communication practices for effective coordination. Following a brief overview of the different forms of governance associated with different kinds of organisations (section 1), this chapter shows that the hybrid form is, to a certain degree, the most suited to megaprojects (section 2). Yet, the temporary nature of megaprojects as organisations introduces a distinctive and additional dimension to this hybrid form of governance, that is not typically considered by the transaction cost approach to organizations (section 3). The notions of “swift trust” (Meyerson *et al.*, 1996) and of mutual knowledge in a context of communities of practice are proposed as concepts to address this lacuna.

1. TRANSACTION COST APPROACH AND THE GOVERNANCE PARADOX IN MEGAPROJECTS

Organisational theories of comparative corporate governance are not new and were, to a large extent, initiated with the publication of Ronald Coase’s classic article on the “Nature of the Firm” published in *Economica* in 1937. Coase raised fundamental questions about the concept of the firm in economic theory and, more importantly, suggested that the comparative



costs of organising transactions through markets rather than within firms were the main determinants of the scope and size of firms. In 1975, Oliver Williamson significantly elaborated Coase's theory of the firm into a transaction cost framework which gave rise to a series of publications and to the modern transaction costs approach. In particular, Williamson deepened the discussions of why firms might perform better than markets and argued that markets are coordinated by the price mechanism and rely on formal contracts (enforceable by a court and incomplete), whereas firms are coordinated by hierarchy and rely on "relational contracts" (informal agreements not adjudicated by courts which overcome the difficulties of incomplete contracts).

Over the last two decades, a series of criticisms have been addressed to Williamson's development on several grounds. While some argued that transaction costs economics (TCE) will remain "bad for practice" (Ghoshal and Moran, 1996), others questioned Williamson's dichotomous view of markets and hierarchies (Powell, 1990). As a result of the latter critique, Williamson reconsidered his polarised view of governance structures and introduced the notion of a hybrid form of organization as an intermediate structure sharing characteristics of both firms and markets. In Williamson's own words, the hybrid mode is characterized by:

semi-strong incentives, an intermediate degree of administrative apparatus, displays semi-strong adaptations of both kinds, and works out of a semi-legalistic contract law regime. As compared with market and hierarchy, which are polar opposites, the hybrid mode is located between the two of these in all five attribute respects (Williamson, 1991, p. 281).

Yet, Williamson was also careful to note that "the abstract attributes that characterize alternative modes of governance have remained obscure" (*ibid.*, p. 269).

In this paper, we explore the question of where megaprojects, as a distinctive organisational phenomena, can be positioned along this scale of governance structures. By doing so, we aim to establish a theoretical basis for explaining the extremely poor performance track record of megaprojects that has been thoroughly documented by authors such as Flyvbjerg (2005a, 2005b; Flyvbjerg *et al.*, 2002, 2004, 2005, 2009). This literature has emphasised the extensive failure of megaprojects and offered three main reasons for this: technical uncertainty, psychological effects such as optimism bias and political factors such as strategic misrepresentation (Flyvbjerg, 2006). However, the focus of this literature has mainly been on the dynamics of the early planning stages of megaprojects rather than the organizational arrangements and dynamics of megaprojects at different stages of the life cycle.



We argue that the scale and scope of megaprojects in terms of budget, life span, number of employees and social impact render them comparable to large “permanent” organizational forms such as firms. In light of this, it is an appropriate endeavour to evaluate the extent to which organizational theory grounded in notions of relatively clear-cut governance structures such as the firm and the market can also account for the challenges associated with managing megaprojects. This observation echoes the wider point, now well established in the project management literature, that organisational theories have been underexplored in terms of their potential contribution to understanding projects and temporary organisations (van Donk and Molloy, 2008). The pluridisciplinary nature of our research bringing together organizational economics and project management literature suggests that the poor performance of megaprojects cannot be understood outside an organizational conceptual framework, therefore adapting existing organizational approaches to the field of megaprojects management is justified. In this paper, we specifically focus on how communication practices might allow managers to overcome the “make or buy” tension that is central to the governance paradox in finite megaprojects.

Yet, we recognise that the familiar market-hierarchy dichotomy does not do justice to the notion of megaprojects and to their unique form of economic exchange. The transaction cost approach to organizations suggests sharp boundaries to firms with competitors as outside boundaries and inside managers exercising authority and opportunistic behaviour. In contrast, megaprojects typically engage in collaborations that resemble neither the “familiar alternative of arms’ length market contracting” nor “the former ideal of vertical integration” (Powell, 1990, p. 297). On the one hand, megaprojects cannot be understood as an autonomous market form of organization, due to the nature of the contracts between the different parties of the project. Further, megaprojects are not supported by classical contract law theory since although the parties to the transaction are autonomous, they are largely dependent on each other. Moreover, the existence of dependences and strong cooperation between the different parties contradicts Williamson’s definition of a market form of organization exclusively coordinated by a price mechanism and supported by bilateral relationships. Rather, megaprojects generally take place within complex and multiparty contractual relationships and the participants’ behaviours are, to a large extent, sheltered from market forces. On the other hand, neither can megaprojects be understood as vertically integrated on the basis of formal fiat, as firms are. A hierarchical structure based on clear departmental boundaries, clean lines of authority, detailed reporting mechanisms and formal decision-making procedures does



not reflect megaprojects' reality of sharp fluctuations, complexity and unanticipated changes that arise as a result of factors such as the political nature of the operating environment and technological novelty.

Still, according to Williamson, the choice to internalise resources (through a mechanism of vertically integrated organisation – to “make”) depends on four main variables, namely high uncertainty, high asset specificity, situated knowledge and the high frequency of transactions, all of which are pertinent in the context of megaprojects. Yet, as outlined in the introduction of this chapter, megaprojects managers do not have the option to internalise resources to the same extent as managers in “permanent” organisations because of the temporary and finite nature of the project organization. This observation suggests a requirement for a definition of megaproject governance structures that is distinct from both market and hierarchy. In light of this, the obvious next step is to assess the extent to which the “hybrid forms” of organization systematised and modelled in Williamson’s seminal paper published in 1991¹ apply to megaprojects.

2. MEGAPROJECTS AS HYBRID FORMS OF ORGANIZATION ?

The notion of hybrid form refers to a diverse range of economic organizations (drawn on the market-hierarchy continuum) and led to a large amount of academic interest in the 1990s. To some scholars, the increasing trend of interest in this notion has contributed to “a rather messy situation marked by a cacophony of heterogeneous concepts, theories, and research results” (Oliver and Ebers, 1998, p. 550). Nevertheless, while the purpose of this section is neither to review the impressive literature already available nor to generate one more study of hybrid forms *per se*, as mentioned earlier, its aim is to assess the significance of megaprojects as a hybrid form of governance. The generic meaning of a hybrid form is unclear and as noted by a recent commentator, “when it comes to intermediate arrangements, the terrain is a shifting one. The vocabulary itself is not stabilized” (Menard, 2004, p. 347). As suggested by Powell in 1990, the continuum of governance structures is organized as follows:

1. Interestingly, this notion of hybrid form was introduced by Williamson earlier in his 1985 *Economic Institutions of Capitalism*, in which he summarized his views as follows: “Whereas I was earlier of the view that transactions of the middle kind were very difficult to organize and hence were unstable, [...] I am now persuaded that transactions in the middle range are much more common” (Williamson, 1985, p. 83). However, it was only in 1991 that he formalised the concept of hybrids.



Moving from the market pole, where prices capture all the relevant information necessary for exchange, we find putting-out systems, various kinds of repeated trading, quasi-firms and subcontracting arrangements; toward the hierarchy pole, franchising, joint ventures, decentralized profit centres and matrix management are located (Powell, 1990, p. 297).

Assuming that megaprojects governance structures belong to this continuum does not appear very helpful at an operational level. The governance paradox formulated in the previous section raises the question as to which hybrid form offers a solution to this paradox. The transaction cost approach implicitly assumes that organisations are orientated towards stability, growth and long-term sustainability, which is in direct contrast to the central principle of organisation of megaprojects, which are orientated to delivery of specific outcomes within a finite horizon. Further, megaprojects have a range of other features, that are not shared by permanent organisations, summarised by Flyvbjerg, Garbuio, and Lovallo (2009).

Risk, complexity, non-standard technologies, multi-layer processes and lock-in phenomena indicate a non-linear growth process which is limited by deadlines and time commitments. These temporary forms of organizations are, to a large extent, driven by an external growth in which pre-existing networks of relationships, based on trust, reputation and cooperation enable megaprojects to emerge and develop. In a way, this non-linear growth is implicitly mentioned in Williamson's analysis of joint-ventures. Interestingly, Williamson argued:

Joint-ventures that are designed to give a respite should be distinguished from the types of hybrid modes analyzed here, which are of an equilibrium kind (Williamson, 1991, p. 293).

Unfortunately, Williamson did not further develop any explanation of these "non-equilibrium kind" of joint-ventures. Therefore, it seems that megaprojects belong to a family of organizational form in need of an explanatory theory which needs fresh insights. As a modest step in this direction, the following table represents an overview of the key differences between market, hierarchy and two hybrid forms, namely network and megaproject. The first three columns are based on Powell's well-known article published in 1990. The relevant aspect of this comparison is concerned with the key feature of megaprojects. The temporary nature of project-based organizations reveals time-limited cooperation supported by multiparty contractual relationships.



TABLE 9.1. Stylised Comparisons of Four Forms of Economic Organization: Market, Hierarchy, Network and Megaproject (based on Powell, 1990, p. 300)

KEY FEATURES	MARKET	HIERARCHY	NETWORK	MEGAPROJECT
NORMATIVE BASIS	Contract—Property Rights	Employment Relationship	Complementary Strengths	Temporary Cooperation/Multiparty Contractual Relationships
MEANS OF COMMUNICATION	Prices	Routines	Relational	Temporary Relational—Transfer of knowledge
METHODS OF CONFLICT RESOLUTION	Haggling—Resort to Courts for Enforcement	Administrative Fiat—Supervision	Norms of Reciprocity—Reputational Concerns	Swift Trust—We-Rationality
DEGREE OF FLEXIBILITY	High	Low	Medium	Very High
AMOUNT OF COMMITMENT AMONG THE PARTIES	Low	Medium to High	Medium to High	Very High
TONE OR CLIMATE	Precision and/or Suspicion	Formal, Bureaucratic	Open Ended, Mutual Benefits	Innovation, Communities of Practice
ACTOR PREFERENCES OR CHOICES	Independent	Dependent	Inter-dependent	Mutually Inter-dependent

Here, the notion of temporary relates to organisations whose members may have never worked together before and who may not expect to work together again as a group (Jarvenpaa and Leidner, 1999, p. 792). Facilitating factors usually identified to favour trust, such as shared social norms, repeated interactions, shared experiences and anticipation of future association (Powell, 1990) are often less significant in the context of megaprojects, mainly because of their stand-alone, one-off nature. As a result, megaprojects establish their communication practices on temporary transfers of knowledge based on “swift trust” (Meyerson, Weick, and Kramer, 1996; Gold, 2005b) due to the



need for flexibility.² Swift trust applies to social groups that include members with diverse skills, a very limited history of working together, and uncertain prospects of future collaboration. It is suited to the context of megaprojects since the theory of swift trust assumes clear role divisions among members who have well-defined specialities. The fixed time horizons of megaprojects create few incentives for deep relationship building and prevent project members from gathering first-hand information. In particular, swift trust refers to the “willingness to trust strangers and a positive expectation that the group activity will be beneficial before it even starts” (*ibid.*, p. 16). It is only after the project members have begun to interact that trust is maintained by a “highly active, proactive, enthusiastic, generative style of action” (Meyerson, Weick, and Kramer, 1996, p. 180).

Whereas the network form of governance reveals a medium degree of flexibility and a medium to high amount of commitment among the parties, the complexity inherent to and the uncertainty associated with megaprojects make both of these variables very high. In addition, innovative processes and the emergence of communities of practice could be a solution to address the high degree of flexibility required by the nature of megaprojects. In terms of actors’ preferences, interdependences are the only way to execute very large projects. The need for cooperation and collaboration is a critical requirement and is achieved through the development of complementary skills, acceptance of ideas, knowledge transfer, reflection, dialogue and experimentation.

In the context of megaprojects, the solution to the governance paradox may not be the adoption of a hybrid organizational form (Williamson, 1991; Menard, 1997) combining elements of authority and market mechanisms, but instead might be an exploration of alternative forms of governance, such as communities of practice that focus on knowledge and explicitly enable the management of knowledge to be placed in the hands of practitioners (Wenger, McDermott and Snyder, 2002). The self-managing nature of these communities combines a bottom-up as well as a top-down process which encourages collective learning from past mistakes, capturing learning into remembered repositories and refined practices for future use.

In contrast with other governance forms, megaprojects are characterised by temporary cooperation between multiparty contractual actors. Communication between different members involved in a megaproject is

2. More generally, it is argued that a person trusts a group when that person believes that the group “(a) makes a good-faith effort to behave in accordance with any commitments both explicit or implicit, (b) is honest in whatever negotiations preceded such commitments, and (c) does not take excessive advantage of another even when the opportunity is available” (Cummings and Bromiley, 1996, p. 303).



therefore based on transfer of knowledge between various experts. Yet, as megaprojects are often one-off events (Priemus, Flyvbjerg, and van Wee, 2008, p. 12), it is therefore often difficult to refer to past mutual knowledge to resolve problems. In this sense, mutual knowledge established in such an organisation is rather based on interactional dynamics than on direct knowledge (Cramton, 2001, p. 347). Mutual knowledge increases the likelihood that communication will be understood and can be established through interaction in the case of megaprojects. As a result, relationships are based on swift trust (Meyerson, Weick, and Kramer, 1996, p. 167) in a context of we-rationality (Arena and Conein, 2008). According to Meyerson and his colleagues:

Swift trust is a form of trust that is created in temporary system, a system that demonstrates behaviour that presupposes trust. Hence sources of trust—like familiarity, shared experience, reciprocal disclosure, threats and deterrents, fulfilled promises, and demonstrations of non-exploitation of vulnerability—are not obvious in such systems (Meyerson, Weick, and Kramer, 1996, p. 167).

Megaprojects' key features, such as communication, cooperation, collaboration, very high flexibility and transfers of knowledge between different parties can take three main forms: teams, communities of practice (intra- and/or inter-organizational) and epistemic communities. The exploration of alternative forms of governance is based on the literature developing the concept of communities of practice (Amin and Cohendet, 2004; Wenger, 1998) that differ significantly from work teams (Gold, 2005a, 2005b). While teams are formed by management and respond to specific deliverables, communities of practice emerge from a voluntary basis and have no specific deliverables imposed by the management. More specifically, Michael Bacharach³ provided a clear definition of what a team was; he claimed that:

A team is a group of agents with a common goal which can only be achieved by appropriate combinations of individual activities. This teamwork is a species of cooperation [...] Teams may be long-lived institutions like terrorist cells, or ephemeral products of circumstances like three passers-by giving a motorist a push-start. Communication may be minimal [...] (Bacharach, 2005, p. xxi).

3. Michael Bacharach was a professor of economics and the director of the research unit on bounded rationality in economic behaviour at Oxford University. He assumed an existing psychological tendency for individuals to see themselves as members of "teams," rather than as isolated, independent, agents. To him, there are times when their psychology leads individuals to act in accordance with the answer not to "What should I do?" but to "What should we do?". His death in 2002 left Bacharach's research programme unfinished.



Individual members of a team tend to have private interests as well as collective incentives. However, while Bacharach and his colleagues (2005) provide a frame of analysis for the concept of “we-reasoning” or “team-reason”, they do not explain how such logic of collective action may arise. Yet, they claim that we-reasoning enables agents to reach “coordination points” described as “many different ways in which groups of agents with a common goal can achieve it” (*ibid.*, p. xxii).⁴ Margaret Gilbert (2005) went one step further in the analysis of teams and suggested that this specific form of cooperation was characterised by a stronger condition, related to joint-commitment that involved collective intention as well as joint responsibility (also defined as obligations to other members of the team).⁵

To a large extent though, this form of cooperation and of communication follows the rational choice paradigm and, as stated, does not provide much material about the nature of the cooperation and the communication between the different parties of a megaproject team. Hence, the solution to the governance paradox has to be found in overlapping communities—as parts of the megaproject organisation—which have a dominant mode of learning and collective behaviour to encourage the creation of knowledge repositories and refined practices in a context of high uncertainty. Whereas megaprojects managers do not have enough time to invest internally and when it is too costly for them to exclusively use resources from the market, the alternative governance structure should gather a collective of communities. This collective should have a reasonable degree of autonomy and independence, yet evolving within a structured temporary organisation⁶. This specific form of governance would be rather well-positioned to be highly innovative and to deal with organisational discontinuities inherent in megaprojects.

-
4. In these specific circumstances, communication is crucial between the different parties of a megaproject. According to Bacharach, “[w]hen communication is not possible, it is far from obvious how agents will manage to identify the same coordination point as each other; and if they go for different ones there will be a ‘coordination failure’ [...] This leads them to ‘team reason.’ In philosophy, team reasoning provides a new account of ‘collective intentions’ and, in its ‘circum-spect’ variety which allows for possible ‘lapsing’ by some team members.” (*ibid.*, p. xxii).
 5. In particular, Gilbert argued (2005, p. 25): “joint commitments come about in two ways. In the primary case, each party must express to the others his or her readiness to be jointly committed with them in the relevant way, in conditions of ‘common knowledge’. Roughly, these expressions must be ‘entirely out in the open’ from the point of view of the parties. When and only when all the expressions are made, the joint-commitment exists. In the secondary or authority-involving case, the parties jointly commit to allowing some person or body to create new joint commitments for them in some relevant domain, possibly without their knowledge. For example, the parties may jointly commit to accepting as a body that a certain person or body may make decisions for them, in effect jointly committing them to intend as a body to perform certain actions.”
 6. The best example of this kind of organizational arrangement is, to a large extent, science-based megaprojects which gather private companies and university researchers (Knorr-Cetina, 1999).



Communities of practice and epistemic communities are perhaps the most relevant types of alternative governance structures to the governance paradox of megaprojects, since they are often considered as cooperation forms in which knowledge creations are more likely to occur. Communities of practice can be seen as a way to enhance individual and collective competencies through the sharing of a common repertoire of resources. This organisational form follows the principle of self-organization and aims to improve problem-solving (working together on a specific problem when stuck) and enhances mapping knowledge and identifying gaps (knowing what is missed and what other groups could be connected to). A community of practice is therefore more than just a community of interests; it develops a genuine shared practice built on ways of addressing recurring problems, personal experiences, stories and tools. It is from this shared practice that a community's member relies on the knowledge capitalised by the community to carry out further activity. Epistemic communities take a slightly different form, as notions of autonomy and identity are weaker than in communities of practice. An epistemic community can be defined as a group of "agents working on a commonly acknowledged subset of knowledge issues and who at the very least accept a commonly understood procedural authority as essential to the success of their knowledge activities" (Cowan *et al.*, 1998, quoted in Cohendet, Creplet, and Dupouët, 2001, p. 7). Hence, epistemic communities are structured around a defined goal to attain and a procedural authority endowed by themselves to reach that goal. Both communities locate mutual knowledge at the heart of their functioning. In both cases, mutual knowledge consists not only of the information itself but also of the awareness that the others know it.

Both categories of communities (epistemic communities and communities of practice) are based on "management by content", supported by "distributed cognition and joined with communitarian mechanisms" (Knorr-Cetina, 1999). In particular, the form of leadership significantly differs from the vertically integrated structure of governance suggested by Williamson in the sense that leaders are not necessarily the "top" of a megaproject, nor its "spearhead" pointing forward, but are centrally placed within it. As argued by Knorr-Cetina in her example of physicists' experiments, managers "were centrally located in the conversation conducted within the collaboration" (Knorr-Cetina, 1999, p. 181).

To summarize the different hybrid forms we have considered so far, table 9.2 is reproduced from Cohendet, Creplet, and Dupouët, 2001. The functional group corresponds to Williamson's concept of hierarchy.



TABLE 9.2. Five Hybrid Forms: From the Functional Group to the Epistemic Community (Cohendet, Creplet, and Dupouët, 2001)

	OBJECTIVE	AGENTS	COGNITIVE ACTIVITY	RECRUITMENT RULE	KNOWLEDGE PRODUCTION AND DOMINANT LEARNING MODE	WHAT HOLDS THE COMMUNITY TOGETHER
FUNCTIONAL GROUP	Ensure a given function	Homogeneous	Disciplinary Specialisation	Hierarchical	Unintended Learning by doing	Education Task definition
TEAM	Realise a given task	Heterogeneous	Integration of functional knowledge	Team's leader	Unintended Learning by interacting	Job requirements Common goals
NETWORK	Mutually negotiated specialisation	Heterogeneous	Knowledge exchange	Mutual Trust	Intended or unintended depending on the network Learning by exchanging	Need to access complementary knowledge
COMMUNITY OF PRACTICE	Increase the skills in a given practice	Homogeneous	Accumulate knowledge about a given practice Circulation of best practices	Members who select themselves	Unintended Learning in working	Common passion for the practice
EPISTEMIC COMMUNITY	Produce knowledge	Heterogeneous	Construction of knowledge or language or messages Circulation of codified knowledge	By peers	Intended Searching	Respect of a procedural authority



Whereas a community of practice seems to constitute the best solution to the governance paradox of megaprojects, the concept of inter-organizational communities of practice appears to be even more suited (Moingeon *et al.*, 2006). As with other hybrid forms, inter-organizational communities of practice (IOCoP) move away from polar organizational forms such as the market and the firm, leading to the reduction of transaction costs, a better coordination of practices and collective learning from experience. According to recent literature, these forms of organization could be characterized by two main permanent features. The first is the “coordination of experience, knowledge and resources” and the second is the “recourse to relational, implicit devices and creation of reciprocity which define the bonds between IOCoP partners” (*ibid.*). Both of these features indicate a quick and easy adaptation to complexity and unexpected situations (common to megaproject-based organizations), by integrating new parties or by modifying the modes of collaboration along the process of organizational growth.

A community of practice as an organizational solution to the governance paradox in megaprojects is reinforced by the predominant role played by fixed time horizons and the finite nature of megaprojects. This implications of this feature is, we believe, almost completely absent from the transaction costs approach to organisations that assumes organisations are orientated towards stability, growth and sustainability. In the following, therefore, we show how communities of practice can address this challenge also.

3. NON PERMANENCY AS A NEW DISTINCTIVE FEATURE OF MEGAPROJECTS

As stated earlier, Williamson argued that the main determinants of the choice toward the most appropriate governance structure were related to high uncertainty, high asset specificity, and the high frequency of transactions. Interestingly, the potential implications of organizational permanency or “temporariness” is not accounted for in his analysis. The identification of megaprojects as a hybrid form of governance structure provides an interesting case for this additional variable. The transaction cost approach generally claims that the more specific an organisation’s assets are, the more the organization should internalize its related activities to reduce its transaction costs (assuming a moderate level of uncertainty). According to his conceptualisation of asset-specificity, Williamson only referred to time-related issues



in his notion of “temporal specificity.”⁷ Yet, the concept is used in a significantly different way than the idea of a fixed time horizon developed here. Williamson’s concept is defined as follows:

temporal specificity is akin to technological nonseparability and can be thought of as a type of site specificity in which timely responsiveness by on-site human assets is vital (Williamson, 1991, pp. 290-291).

However, it could be argued that time is not correlated to asset specificity but is an independent variable which rather directly affects managers’ choices between “make” or “buy.” Hence, the temporary nature of megaprojects, as organisations, challenges Williamson’s results—even considering his analysis of hybrid forms.

In particular, the following table focuses on the degree of asset specificity in transactions and distinguishes three different levels: strong (++), semi-strong (+) and weak (0). In the traditional case assumed by Williamson (*i.e.* permanent organizations), the degree of asset specificity determines the degree of internalisation. However, in the paradox considered here, high asset specificity does impact the choice of governance differently than in the case of permanent organizations.

TABLE 9.3. Distinguishing Attributes of Market, Hybrid and Hierarchy Governance Structures in Permanent and Temporary Organizations (based on Williamson, 1991, p. 281)

		MARKET	HYBRID	HIERARCHY
Permanent Organizations	High Asset Specificity	0	+	++
	Low Asset Specificity	++	+	0
Megaprojects as Temporary Organizations	High Asset Specificity	++	+	0
	Low Asset Specificity	++	+	0

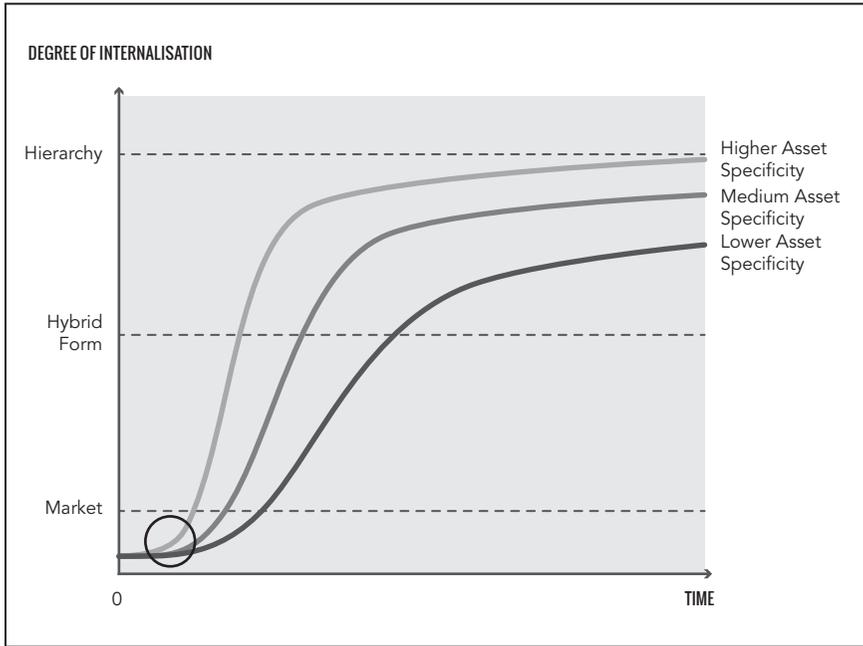
The time dimension is here considered as a crucial characteristic of the governance structure chosen by megaproject managers. Graphically, this idea is expressed by a non-linear function (S curve) which tends toward internalisation in a permanent context in the long run (with the highest degree of internalisation corresponding to high asset specificity). By contrast though, in the

7. Williamson distinguishes 6 kinds of asset specificities: (1) site specificity, (2) physical asset specificity, (3) human-asset specificity, (4) brand name capital, (5) dedicated assets and (6) temporal specificity. For further details about this categorisation, see Williamson, 1991, p. 281.



case of temporary organisations (such as megaprojects), the blue circle drawn on the following graph represents the difficulty for managers to internalise in the case of fixed time horizons.

FIGURE 9.1. Temporary Organizations Governance Structures (in the case of high, medium and low asset specificity)



Interestingly, the unique nature of the megaproject influences the choice of governance. To a large extent, stand-alone, highly novel megaprojects (such as major sporting events or unique infrastructure) would be located near the blue circle, whereas the success of more repetitive ones (such as standard construction or road or rail infrastructure projects) would be more likely to be based on a higher degree of internalisation present in the north-east section of the graph—assuming similar megaprojects relied on comparable resources, transactions and contracts in the past. In particular, repetitive megaprojects would allow the emergence of direct knowledge created in the course of first-hand individuals and due to shared experience and understood communication (Cramton, 2001, p. 347).

That is to say the organisational structure is a function of both the asset specificity and the level of organizational permanency. As the duration of the project/organization is reduced, the optimal strategy is to “buy” and adopt a market structure. As the project time increases, the structure changes as



more is done in-house until a hierarchy is reached. The timescale over which these transitions occur depends on the asset specificity; that is to say, as the asset specificity of the project decreases, the time required for a transition increases. If the asset specificity is very low, then the transition may never occur. Figure 9.1 shows the same information as in table 9.1 whereby a short-term project (temporary organization) is likely to adopt a market structure regardless of asset specificity, whereas a permanent organisation (large time available and permanency) is more likely to adopt a hierarchy as the asset specificity increases.

4. CONCLUDING REMARKS

From a theoretical perspective, this chapter has shown the extent to which organisational theory can enable a better understanding of megaprojects governance structures and management. The limits of the transaction cost approach in the explanation of such temporary organizations led us to question a governance paradox and paved the way to a governance solution based on communities of practice as new forms of governance in the case of major projects. These conceptual results linked with the frequent stand-alone nature of megaprojects outlined the need for communication and knowledge transfers during the interaction in a context of community of practice. This essentially arises from the fact that individuals often proceed without common knowledge, falsely thinking that what is said could be understood on the basis of their own experience and interpretation of the situation. As a result, communication should be based on trust-facilitating behaviours both to facilitate trust early and to maintain trust later in the project. To a certain extent, this idea corroborates existing contributions which refer to social communication and communication of enthusiasm to facilitate early trust and predictable communication and substantial and timely responses to maintain trust later (Jarvenpaa and Leidner, 1999, p. 807).

In addition, the non-permanency distinctive feature of megaprojects makes transaction costs based solutions difficult to apply in reality. This chapter has shown that beyond asset specificity, the level of organizational permanency has a direct influence on the governance choice made by the megaproject manager. This result is particularly relevant to the case of very large projects but could also be valid in a series of smaller projects.

Two main extensions of this chapter could be made in future research. First, a new avenue of research could be explored and debated and is directly linked to the results raised by this chapter. Beyond the non-permanency feature of megaprojects, these temporary organizational forms are also often



defined by virtual teams, that is to say megaprojects that rapidly emerge, reorganize and disappear when the deadline is met and that gather individuals with diverse skills and competencies who are geographically dispersed and culturally different. Communication issues in this category of projects are also central to their success. While a series of recent contributions (Bell and Kozlowski, 2002; Zolin *et al.*, 2004; Gibson and Gibbs, 2006; Wilson *et al.*, 2008) developed research on global virtual teams, very little has been made regarding the specificities of megaprojects. Second, while this book chapter is, so far, mainly based on theoretical developments, future research could be supported by a grounded exploration that outlines the communication tools and routines developed in the governance context of a megaproject. In analysing these specific governance structures in different categories of megaprojects, focus could be made on the emergence of communities of practice as a solution to the governance paradox.

REFERENCES

- AMIN, A. and P. COHENDET (2004). *Architectures of Knowledge—Firms, Capabilities and Communities*, Oxford, Oxford University Press.
- ANTONELLI, C. (2003). "The governance of technological knowledge: Strategies, processes and public policies," *Working Paper Series*, Laboratorio di Economia dell'Innovazione, Dipartimento di Economia, University of Turin, Italy.
- ARENA, R. and B. CONEIN (2008). "On Virtual Communities: Individual Motivations, reciprocity and we-rationality," *International Review of Economics*, 55(1-2), pp. 185–208.
- BACHARACH, M. (2005). "Foreword: Teamwork," in N. Gold (ed.), *Teamwork—Multi-Disciplinary Perspectives*, Basintoke, Palgrave Macmillan, pp. xxi–xxv.
- BELL, B.S. and S.W.J. KOZLOWSKI (2002). "A typology of virtual teams: Implications for effective leadership," *Group & Organization Management*, 27(1), pp. 1–49.
- COASE, R.H. (1937). "The nature of the firm," *Economica*, 4(16), pp. 386–405.
- COHENDET, P., F. CREPLET, and O. DUPOUËT (2001). "Communities of practice and episodic communities: A renewed approach of organizational learning within the firm," presented at the *Workshop on Economics and Heterogeneous Interacting Agents*, Marseille, June.
- CRAMTON, C.D. (2001). "The mutual knowledge problem and its consequences for dispersed collaboration," *Organization Science*, 12(3), pp. 346–371.
- CUMMINGS, L.L. and P. BROMILEY (1996). "The organizational trust inventory (OTI): Development and validation," in R.M. Kramer and T.R. Tyler (eds.), *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*, Thousand Oaks, Sage Publications, pp. 302–330.



- DUPOUËT, O., M. YILDIZOGLU, and P. COHENDET (2003). "Morphogenèse des communautés de pratique," *Revue d'économie industrielle*, (103), pp. 91–110.
- ECCLES, R. (1981). "The quasi-firm in the construction industry," *Journal of Economic Behavior and Organization*, 2(4), pp. 335–357.
- EISENHARDT, K. (1989). "Building theories from case study research," *Academy of Management Review*, 14(4), pp. 532–550.
- FLYVBJERG, B. (2005a). "Design by deception: The politics of megaproject approval," *Harvard Design Magazine*, 22, Spring/Summer, pp. 50–59.
- FLYVBJERG, B. (2005b). "Measuring inaccuracy in travel demand forecasting: Methodological considerations regarding ramp up and sampling," *Transportation Research A*, 39(6), pp. 522–530.
- FLYVBJERG, B. (2006). "From Nobel Prize to project management: Getting risks right," *Project Management Journal*, 37(3), pp. 5–15.
- FLYVBJERG, B., M. GARBUIO, and D. LOVALLO (2009). "Delusion and deception in large infrastructure projects: Two models for explaining and preventing executive disaster," *California Management Review*, 51(2), pp. 170–193.
- FLYVBJERG, B., M.K. SKAMRIS HOLM, and S.L. BUHL (2002). "Underestimating costs in public works projects: Error or lie?," *Journal of the American Planning Association*, 68(3), pp. 279–295.
- FLYVBJERG, B., M.K. SKAMRIS HOLM, and S.L. BUHL (2004). "What causes cost overrun in transport infrastructure projects?," *Transport Reviews*, 24(1), pp. 3–18.
- FLYVBJERG, B., M.K. SKAMRIS HOLM, and S.L. BUHL (2005). "How (in)accurate are demand forecasts in public works projects? The case of transportation," *Journal of the American Planning Association*, 71(2), pp. 131–146.
- GHOSHAL, S. and P. MORAN (1996). "Bad for practice: A critique of the transaction cost theory," *Academy of Management Review*, 21(1), pp. 13–47.
- GIBSON, C.B. and J.L. GIBBS (2006). "Unpacking the concept of virtuality: The effects of geographic dispersion, electronic dependence, dynamic structure, and national diversity on team innovation," *Administrative Science Quarterly*, (51), pp. 451–495.
- GILBERT, M. (2005). "A theoretical framework for the understanding of teams," in N. Gold (ed.), *Teamwork—Multi-Disciplinary Perspectives*, Basingstoke, Palgrave Macmillan, pp. 22–32.
- GIOIA, D.A., J.B. THOMAS, S.M. CLARK, and K. CHITTIPEDDI (1994). "Symbolism and strategic chance in academia: The dynamics of sensemaking and influence," *Organization Science*, 5(3), pp. 363–383.
- GLASER, B.G. and A.L. STRAUSS (1967). *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*, Chicago, Aldine Publishing Company.
- GOLD, N. (2005a). *Teamwork—Multi-Disciplinary Perspectives*, Basingstoke, Palgrave Macmillan.



- GOLD, N. (2005b). "Introduction: Teamwork in theory and in practice," in N. Gold, *Teamwork—Multi-Disciplinary Perspectives*, Basingstoke, Palgrave Macmillan, pp. 1–21.
- HODGSON, D.E. (2004). "Project work: The legacy of bureaucratic control in the post-bureaucratic organization," *Organization*, 11(1), pp. 81–100.
- JARVENPAA, S.L. and D.E. LEIDNER (1999). "Communication and Trust in Global Virtual Teams," *Organization Science*, 10(6), pp. 791–815.
- KNORR-CETINA, K. (1999). *Epistemic Cultures: How the Sciences Make Knowledge*, Cambridge, Harvard University Press.
- KRAMER, R.M. and T.R. TYLER (eds.) (1996). *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*, Thousand Oaks, Sage Publications.
- MENARD, C. (1997). "Le pilotage des formes organisationnelles hybrides," *Revue Économique*, 48(3), pp. 741–750.
- MENARD, C. (2004). "The economics of hybrid organizations," *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, 160(3), pp. 345–376.
- MEYERSON, D., K.E. WEICK, and R.M. KRAMER (1996). "Swift trust and temporary groups," in R.M. Kramer and T.R. Tyler (eds.), *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*, Thousand Oaks, Sage Publications, pp. 166–195.
- MILES, M.B. and A.M. HUBERMAN (1984). *Qualitative Data Analysis: A Source Book of New Methods*, Beverly Hills, Sage.
- MOINGEON, B., B. QUÉLIN, F. DALSACE, and F. LUMINEAU (2006). "Inter-organizational communities of practice: Specificities and stakes," *HEC Working Paper*, (857).
- NAG, R., K. CORLEY, and D. GIOIA (2007). "The intersection of organizational identity, knowledge and practice: Attempting strategic change via knowledge grafting," *Academy of Management Journal*, 50(4), pp. 821–847.
- OLIVER, A. and M. EBBERS (1998). "Networking network studies: An analysis of conceptual configurations in the study of inter-organizational relationships," *Organization Studies*, 19(4), pp. 549–583.
- PELTOKORPI, V. and E. TSUYUKI (2007). "Organizational Governance in Internal Hybrids: A case study of Maekawa Manufacturing Ltd.," *Corporate Governance*, 7(2), pp. 123–135.
- POWELL, W.W. (1990). "Neither market nor hierarchy: Network forms of organization," *Research in Organizational Behavior*, (12), pp. 295–336.
- PRIEMUS H., B. FLYBJERG, and B. VAN WEE (2008). *Decision-Making on Mega-Projects: Cost-Benefit Analysis, Planning and Innovation*, London, Edward Elgar.
- RANDS, T. (1992). "The key role of applications software make-or-buy decisions," *Software Acquisition Decisions*, 1(4), pp. 215–223.
- RIORDAN, M.H. and O.E. WILLIAMSON (1985). "Asset specificity and economic organization," *International Journal of Industrial Organization*, 3(4), pp. 365–378.



- TURNER, J.R. and A. KEEGAN (2001). "Mechanisms of governance in the project-based organization: Roles of the broker and the steward," *European Management Journal*, 19(3), pp. 254–267.
- VAN DONK, D. and E. MOLLOY (2008). "From organizing as projects to projects as organizations," *International Journal of Project Management*, 26(2), pp. 129–137.
- WENGER, E. (1998). *Communities of Practice—Learning, Meaning and Identity*, Cambridge, Cambridge University Press.
- WENGER, E., R. MCDERMOTT and W.M. SNYDER (2002). *Cultivating Communities of Practice: A Guide to Managing Knowledge*, Boston, Harvard Business School Press.
- WILLIAMSON, O.E. (1975). *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*, New York, Free Press.
- WILLIAMSON, O.E. (1981). "The economics of organization: The transaction cost approach," *American Journal of Sociology*, 87(3), pp. 548–577.
- WILLIAMSON, O.E. (1985). *The Economic Institutions of Capitalism*, New York, The Free Press–Macmillan.
- WILLIAMSON, O.E. (1991). "Comparing economic organizations: The analysis of discrete structural analysis," *Administrative Science Quarterly*, 36(2), pp. 269–296.
- WILLIAMSON, O.E. (1999). "Strategy research: Governance and competence perspectives," *Strategic Management Journal*, 20(12), pp. 1087–1108.
- WILLIAMSON, O.E. (2002). "The theory of the firm as governance structure: From choice to contract," *Journal of Economic Perspectives*, 16(3), pp. 171–195.
- WILLIAMSON, O.E. (2005a). "The economics of governance," *American Economic Review*, 95(2), pp. 1–18.
- WILLIAMSON, O.E. (2005b). "Transaction cost economics and business administration," *Scandinavian Journal of Management*, (21), pp. 19–40.
- WILSON, J.M., M. BOYER O'LEARY, A. METIU, and Q.R. JETT (2008). "Perceived proximity in virtual work: Explaining the paradox of far-but-close," *Organization Studies*, 29(7), pp. 979–1002.
- ZOLIN, R., P.J. HINDS, R. FRUCHTER, and R.E. LEVITT (2004). "Interpersonal trust in cross-functional, geographically distributed work: A longitudinal study," *Information and Organization*, (14), pp. 1–26.





**L'IMPACT DU PLURALISME
ET DE LA PROMOTION
DANS LA PHASE
DE PLANIFICATION
SUR LA PERFORMANCE
DES PROJETS COMPLEXES**

**SERGHEI FLORICEL,
MARC BANIK
ET SORIN PIPERCA**

De nombreuses études reconnaissent l'importance capitale de la communication et de la gestion des parties prenantes pour le succès des projets complexes. Nous soutenons dans ce chapitre que lors de la phase de planification de ces projets, l'élément distinctif des approches de communication est avant tout l'argumentaire qui sert à convaincre les intéressés que le projet devrait être réalisé. Pour ce qui est des approches de gestion des parties prenantes telles que les résidents de l'entourage, les instances publiques, les clients et les contractants, elles se différencient surtout par la nature de leur implication dans le processus de planification. Avant d'entamer une discussion plus théorique, les exemples suivants, construits à partir de matériaux publiés dans la presse, nous aideront à comprendre l'importance de l'argumentaire et de l'implication ainsi que les formes que peuvent prendre ces aspects dans les projets complexes.

Un premier exemple est un projet de construction initié par notre université. Baptisé « l'Îlot Voyageur », le projet visait à revitaliser un quadrilatère situé au centre-ville de Montréal, près d'autres bâtiments de l'Université du Québec à Montréal (UQAM). Le terrain logeait un terminus d'autobus, un stationnement à ciel ouvert et quelques maisons. Le nouveau projet visait à construire un complexe avec des locaux de l'université, des résidences étudiantes, des espaces à bureaux ainsi que, en souterrain, un stationnement et un terminus d'autobus. Quand ce projet a été présenté pour la première fois au public, il avait déjà été approuvé par le conseil d'administration de l'UQAM. Le recteur de l'université justifiait ainsi cet empressement : « Si ce quadrilatère situé en face de la Grande bibliothèque n'est pas occupé par un projet à vocation universitaire, qui s'arrime tout à fait aux vocations culturelles de l'endroit, quelqu'un d'autre va s'y lancer à notre place [...] Il fallait bouger » (cité dans *Le Devoir*, le 18 mars 2005, p. A1). On remarque dans l'argumentaire du recteur l'urgence d'agir, sous prétexte que la possible construction d'un hôpital universitaire non loin du site visé risquait d'augmenter le prix des terrains du quartier. On note aussi que des considérations reliées à des valeurs sociales, telles que la culture, semblent l'emporter sur l'évaluation économique du projet.

La décision concernant le projet et sa forme n'a pas seulement précédé toute annonce publique, mais elle comportait déjà l'octroi sans appel d'offres d'une entente de partenariat public-privé (PPP) au promoteur immobilier qui détenait la plupart des terrains du quadrilatère. Le contrat ne permettait même pas à l'UQAM de dévoiler au public les détails de l'entente. Toutefois, dans ses communications externes, le recteur qualifiait cette entente, dans laquelle l'UQAM s'engageait à supporter presque tous les risques du projet, d'innovatrice, d'un projet de partenariat public-privé avant l'heure (*Le Devoir*,



le 15 mai 2007, p. A1). Même à l'intérieur de l'université, les décisions ont été concentrées entre les mains de trois personnes (le recteur, le vice-recteur à l'administration et aux finances, le directeur des investissements), tandis que le conseil d'administration de l'UQAM et l'assemblée des gouverneurs de l'Université du Québec ont approuvé ces décisions sans trop de questions (*La Presse*, le 13 mai 2007, p. A11).

Cette façon de procéder a mené à des contestations. Notamment, des étudiants ont manifesté contre le grand nombre de places de stationnement qui, selon eux, allaient amener plus d'autos au centre-ville. Ces contestations ont amené des modifications au projet initial. En plus, comme il arrive souvent avec des projets utilisant un site préconstruit, la réalité sur le terrain s'est avérée différente des anticipations. Tous ces facteurs ont mené à une augmentation importante des coûts du projet, les faisant passer de 325M\$ à 405M\$. En même temps, il s'est avéré que l'UQAM avait été trop optimiste concernant les revenus potentiels provenant de la partie commerciale du projet, par exemple, de la location de bureaux. Si le projet avait été terminé tel que planifié, il aurait conduit à un déficit annuel de 12,5 millions de dollars durant 30 années (*Journal de Montréal*, le 4 mai 2007). Ces problèmes et l'entente ferme de PPP qui allouait tous les risques à l'UQAM ont amené l'université au bord de la faillite en 2007 (*Le Devoir*, le 28 mai 2007, p. A2). Cette faillite a été évitée seulement par le fait que le gouvernement du Québec a accepté d'assumer toutes les obligations financières reliées au projet. Les trois acteurs impliqués à l'UQAM, incluant le recteur, ont été congédiés et ont fait l'objet d'une enquête du vérificateur général du Québec (*La Presse*, le 4 mai 2007, p. A1). En attendant l'issue des négociations avec le promoteur immobilier et une décision concernant sa nouvelle forme, le projet a été stoppé. La structure inachevée est restée une carcasse de béton laide devant la bibliothèque nationale au moins jusqu'en 2012, quand il a été décidé d'y loger le Campus de santé publique Norman-Bethune de l'Université de Montréal (UdM, à ne pas confondre avec l'UQAM), profitant ainsi de sa proximité avec le nouvel hôpital universitaire en construction (*La Presse*, le 17 décembre 2011 ; *Le Devoir*, le 17 décembre 2011).

Cet hôpital, appelé Centre hospitalier de l'Université de Montréal (CHUM), est notre deuxième exemple de projet. Même si l'Îlot Voyageur et le CHUM sont situés à quelques centaines de mètres l'un de l'autre, leur processus de planification a été très différent en ce qui concerne l'implication des parties prenantes et l'argumentaire utilisé. En effet, de nombreuses parties prenantes ont participé à la définition du projet du CHUM et aux discussions qui l'ont entourée. L'origine de cette approche se trouvait, entre autres, dans le fait que la construction du nouveau centre hospitalier passait



par la fusion de trois hôpitaux existants, chacun avec son histoire, ses façons de faire et ses intérêts. En plus, dès l'annonce de la création du CHUM en 1995, des groupes de pression se sont opposés à un arrangement entre l'Université de Montréal (UdM) et un groupe privé, qui prévoyait de construire le nouvel hôpital sur un site appartenant à une compagnie de chemin de fer situé vers le nord de la ville, près du campus principal de l'UdM. Par exemple, un porte-parole d'un groupe « gauchiste » disait qu'il « ne faudrait pas répéter l'erreur du Centre universitaire de santé McGill (CUSM), où une décision a été prise tout d'un coup par des individus liés à des promoteurs et à des compagnies pharmaceutiques, qui veulent court-circuiter le processus » (*Le Devoir*, le 5 janvier 2005). En réponse au débat qui précédait l'annonce, le gouvernement du Québec s'est fortement impliqué dans les études et les consultations réalisées pour ce projet. Au fil du temps, ses différentes sous-divisions, telles que le ministère de la Santé et des Services sociaux et le Conseil du Trésor, avec son bureau des PPP, ainsi que plusieurs commissions parlementaires ou d'experts indépendants ont été impliquées. Parmi les autres participants, en plus des trois hôpitaux et de l'université, les débats ont impliqué des associations professionnelles des médecins, des syndicats des travailleurs médicaux, des associations des patients, la Ville de Montréal, des urbanistes, des compagnies privées et des associations du patronat, des syndicats des travailleurs de la construction, des partis politiques, des médias et le public en général. Tous ceux qui le souhaitaient ont eu leur mot à dire sur ce projet, très souvent en ayant recours aux tribunes ouvertes, telles que les médias et les audiences publiques.

Plusieurs options ont été analysées, comparées et rejetées, dans la plupart de cas, sur la base de rapports exhaustifs. Une première question concernait le choix entre concentrer tous les bâtiments du CHUM sur un seul site ou les répartir sur plusieurs sites, possiblement sur les sites des anciens hôpitaux. En 1999, on a décidé de concentrer le tout sur un seul site, ce qui a relancé le débat concernant l'emplacement du projet. Un premier site choisi en 2001, adjacent à un important axe routier au nord de la ville, a été rejeté en 2004. On recommandait plutôt de construire l'hôpital au centre-ville près de l'UQAM, autour du troisième hôpital existant, qui devait d'abord être démolit. Plus tard, on a trouvé que la démolition était trop chère et que le bâtiment existant devait être reconverti en un centre de traitement ambulatoire. Toujours en 2004, l'UdM a ressorti son idée de situer le projet sur le terrain appartenant à une compagnie de chemin de fer, près de son campus principal (site Internet SRC Montréal, le mercredi 1^{er} avril 2009). Une commission parlementaire a tranché en 2005 en faveur du site situé près de l'UQAM. Toutefois, en 2008, les médecins spécialistes s'insurgent contre le fait que l'ancien hôpital serait reconverti et demandent sa démolition pour ajouter plus de lits



(SRC Télévision – *Le Téléjournal / Le Point*, le mercredi 10 septembre 2008). Le projet est modifié pour y inclure la démolition de l'ancien hôpital et pour augmenter le nombre de lits de 700 à 772 (plus 39 salles d'opération et 2052 places de stationnement). Un autre débat public a eu lieu concernant l'arrangement contractuel pour le projet. Le gouvernement libéral a proposé une formule de partenariat public-privé (PPP), tandis que les syndicats ont préféré une formule plus traditionnelle. Finalement, un compromis où environ 2/3 du projet prenait la forme d'un PPP a été adopté. Après plus de 15 ans de tergiversations, la construction du projet a commencé en mars 2010.

Même si ce projet est en train de se réaliser à un rythme accéléré au moment où nous écrivons ces lignes (2012), le fait que la prise de décision ait duré si longtemps, à un moment où Montréal manque de places en hôpitaux, nous empêche de qualifier ce projet de succès. Des collègues chercheurs qui ont suivi la saga du projet depuis son début ont identifié un phénomène social de paralysie décisionnelle, qu'ils ont appelé « *network of escalating indecision* », et l'ont attribué aux intérêts en partie convergents et en partie divergents des parties impliquées face à une situation complexe et incertaine (Denis, Dompierre, Langley et Rouleau, 2011). Malgré les nombreuses études et analyses, les coûts anticipés du projet ont augmenté continuellement entre les premières évaluations et le budget approuvé. L'échéance du projet est passée de 2006 à 2018 (2023 pour la troisième phase). Rien ne garantit que les coûts ne dépasseront pas le budget approuvé dans l'entente de PPP, menant éventuellement à des problèmes entre le gouvernement et les partenaires privés, ni que la date d'achèvement ne sera pas encore reportée.

Ces deux projets illustrent bien les extrêmes des aspects centraux de ce chapitre : l'argumentaire du plan et l'implication des parties prenantes dans la planification. Concernant l'argumentaire, d'un côté on voit des considérations d'urgence et des circonstances qui ne laissent pas de choix ainsi que le renvoi à des valeurs supérieures, le tout basé sur une analyse très rapide et assez superficielle. De l'autre côté, on voit une variété de justifications fonctionnelles, économiques et sociales analysées de manière détaillée sur un long laps de temps. Pour ce qui est de la participation des parties prenantes, d'un côté on voit le pouvoir décisionnel concentré entre les mains de quelques personnes, qui consultent les autres de manière superficielle et gardent confidentielles des informations cruciales, tandis que de l'autre côté, on voit un débat très public impliquant sur un pied d'égalité une grande variété de participants. Malgré ces dissemblances, aucun des deux projets ne peut être qualifié de succès, ce qui pose un dilemme concernant les meilleures approches de planification. Ce dilemme nous mène à la question de recherche suivante : *Quel est l'impact des différentes approches de planification, notamment en*



ce qui concerne la participation des parties prenantes et les arguments utilisés dans la communication stratégique, sur l'éventuelle réussite du projet ? Dans ce chapitre, nous tenterons de répondre à cette question en nous basant sur les résultats d'une recherche empirique sur des projets complexes qui a eu deux volets : un volet qualitatif consistant en 17 études de cas sur le terrain et un volet quantitatif comportant 80 réponses à un sondage en ligne.

1. CADRE THÉORIQUE

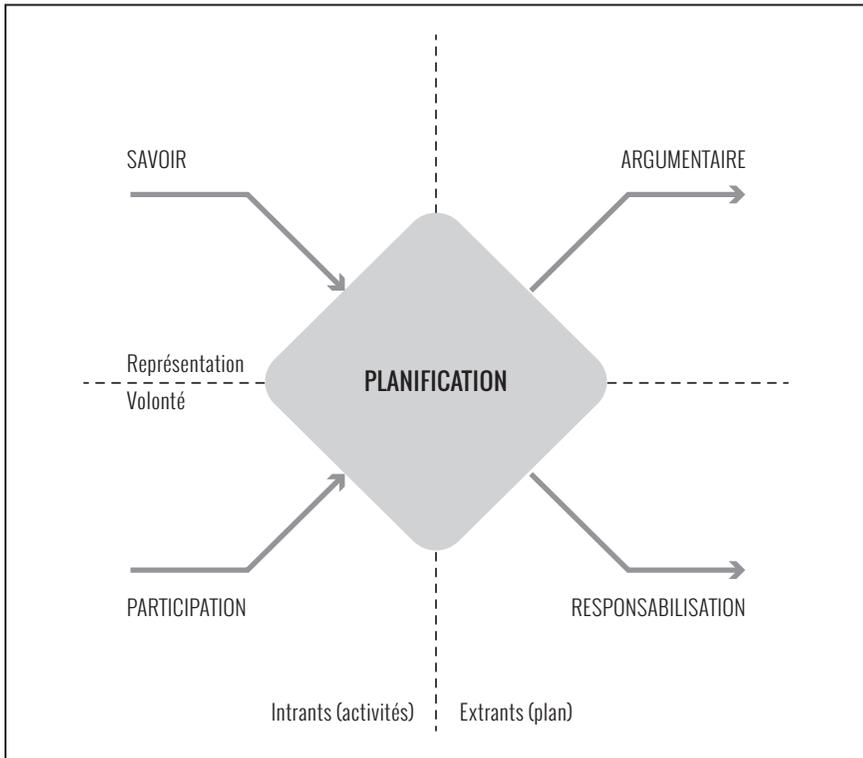
Pour aborder cette question de recherche, nous nous sommes basés sur un modèle de la planification comme un processus qui implique, d'une part, des représentations du monde et, d'autre part, la volonté des participants (voir figure 10.1). Ces deux éléments, les représentations et le savoir, figurent à la fois comme intrants et comme extrants du processus de planification. En tant qu'intrants, les représentations sont composées des *savoirs* touchant aux éléments pertinents du monde. Par exemple, les planificateurs du projet « Îlot Voyageur » ont utilisé des informations concernant les prix de location de bureaux, les coûts d'excavation d'une fondation sur un terrain préconstruit, etc. En tant qu'intrant, la volonté est représentée par les intérêts des participants et des parties prenantes, qui prennent la forme de besoins, de désirs, de valeurs et d'objectifs. Ce que nous appelons, dans la figure 10.1, *participation* est une dimension qui décrit la manière dont ces intérêts sont pris en compte dans le processus de planification. Cette dimension, que nous allons expliquer plus loin, nous paraît primordiale, compte tenu de l'importance accordée par la littérature sur la gestion de projet à la gestion des parties prenantes ainsi qu'aux approches sociales, qui prônent la codéfinition du projet avec les représentants du milieu.

Le processus de planification combine un ensemble d'activités de décision, de résolution de problèmes, de construction cognitive, de communication sociale et d'influence politique. Ces activités s'appuient sur des intrants de représentation et de volonté discutés ci-dessus afin de définir l'envergure, les fonctions, les solutions techniques, l'organisation, la structure contractuelle et les autres éléments du projet. L'extrant de ces activités, le plan, a aussi un côté représentation et un côté volonté. En tant que représentation, le plan est composé d'une série de suppositions sur l'évolution du monde et d'une projection de ce que devra être le projet et ses effets, notamment son utilité et sa rentabilité attendues. Ce qu'on appelle dans la figure 10.1 *l'argumentaire* est une dimension qui capte la nature du plan en tant qu'outil de communication stratégique vers des clients ou parties prenantes ayant un pouvoir décisionnel sur le projet et son efficacité pour obtenir des ressources et asseoir la



légitimité sociale du projet. Les différentes versions du plan produites durant le processus de planification « re-présentent » stratégiquement le projet et offrent autant d'arguments pour convaincre les intéressés des avantages et de la faisabilité du projet. Au-delà des aspects communicationnels proprement dits, ce sont les recherches qui révèlent une sous-estimation systématique des coûts et parfois une surestimation des bénéfices des projets complexes qui ont attiré notre attention sur cette dimension (Merrow, 1988 ; Flyvbjerg, Holm et Buhl, 2006). Le fait que ces biais sont très forts dans les phases initiales du projet et diminuent plus tard a incité ces auteurs à émettre l'hypothèse qu'il s'agit d'une stratégie délibérée pour obtenir l'approbation des projets, pour mettre son pied dans la porte, comme on dit. Cette hypothèse semble corroborée par les résultats de Williams et Samset (2010), qui montrent que l'estimation des coûts augmente très rapidement juste avant l'approbation du budget final du projet, et stagne après l'approbation.

FIGURE 10.1. Cadre théorique de l'étude de la planification des projets complexes



Le côté volonté du plan s'exprime dans la manière dont le plan stimule les participants (clients, fournisseurs, contractants, bailleurs de fonds) et limite leur liberté en ce qui concerne les activités qu'ils devront réaliser pour le projet. Ce que la figure 10.1 appelle *responsabilisation* est une dimension qui capte la nature du plan en ce qui concerne la manière d'allouer des responsabilités et des risques aux différents participants. Cette dimension s'inspire du débat qui a eu lieu dans la littérature en gestion de projet entre, d'un côté, les partisans des approches qui allouent strictement les risques à l'aide de contrats à objectifs et à prix prédéfinis, comme les formules clés en main, « *build-operate-transfer* » (BOT), et la plupart des projets en PPP, et, de l'autre côté, les partisans des approches de partage des responsabilités et des risques (Davies, Gann et Douglas, 2009).

Comme la discussion précédente et les deux exemples présentés en introduction le suggèrent, la planification de projet peut se réaliser de différentes manières, notamment pour chacune des quatre dimensions représentées dans la figure 10.1. Selon l'approche traditionnelle, la planification est *rationnelle*, ce qui signifie tout simplement qu'avant d'agir, on s'arrête et on réfléchit d'une manière détachée des impressions et des passions du moment. En ce qui concerne l'intrant de *savoir* pour cette réflexion, on se met à recueillir toutes les informations déjà disponibles sous forme de bases de données et d'expérience codifiée, et on les analyse à la lumière de cadres conceptuels préétablis tels que des procédures et des formules de calcul, dans le dessein de montrer que le projet est réalisable et doit être réalisé, sans égard aux caprices du moment. En ce qui concerne la *participation*, on priorise les intérêts de l'organisation qui commandite le projet et on tente de lui subsumer les autres volontés. Sur la base de ces intrants, on produit un *argumentaire* exhaustif et objectif (ou pour le moins neutre) qui, en plus de définir en détail tout ce qui doit être réalisé, fournit toute l'information nécessaire en termes de bénéfices, de coûts et de risques pour une décision éclairée concernant le projet. Parmi les éléments clés de cette approche se trouve aussi une *responsabilisation* allocative, qui pousse le plus possible les risques vers d'autres participants tels que les fournisseurs et les contractants, par exemple en utilisant des contrats à spécifications précises et à prix fixés d'avance. On crée ainsi une sorte de « cage d'acier¹ » qui restreint la liberté de ces participants considérés comme étant opportunistes (dans le sens négatif que les économistes attribuent à ce terme) et on vise l'atteinte des objectifs

1. Ce terme se réfère au terme allemand *stahlhartes Gehäus* proposé par Max Weber pour signifier les procédures et règles bureaucratiques d'une organisation qui découlent de la recherche de l'efficacité dans les opérations. Dans une organisation, les participants sont alors contraints d'agir par une « cage d'acier » qui les entoure métaphoriquement.



en sanctionnant leurs écarts de conduite. Par tous ces éléments, la planification rationnelle est censée démontrer que le projet constitue une réponse logique et réalisable à un problème reconnu.

Plus récemment, les difficultés d'application de l'approche rationnelle à des projets complexes dans un monde incertain ont fait en sorte que la gestion de projet s'est tournée vers les approches que nous appelons *relationnelles*. La principale distinction est que, au lieu de tenter de se détacher des circonstances, on essaie, au contraire, de créer des liens perceptuels et émotionnels directs avec toutes les entités pertinentes. Par exemple, en ce qui concerne l'intrant de *savoir*, dans le cas des projets innovants ou complexes, l'absence ou le caractère peu fiable du savoir et des cadres conceptuels existants ont stimulé des approches quasi expérimentales selon lesquelles on crée une relation d'apprentissage itératif avec les objets à l'étude, par exemple à l'aide de simulations, d'une série de prototypes et d'essais successifs. Des exemples de cela sont les nouvelles formules de gestion telles que le Stage-Gate (Cooper, 2001), le modèle en spirale de Boehm (1988) et les méthodes agiles comme le SCRUM (Schwaber, 2004 ; Sutherland, 2001), dans lesquelles la planification et la prise de décision s'entrelacent avec l'exécution du projet. C'est sous l'impact des idées démocratiques qui soulignent qu'il n'y a pas de volonté ni de point de vue supérieur aux autres, que chacun a sa propre vérité et ses droits inaliénables – ce qui se traduit souvent par des contestations farouches de projets qui empiètent sur les droits, sur la société et sur la nature – que l'aspect *participation* s'est orienté vers la création d'une relation avec les parties prenantes qui va au-delà des consultations et vise l'implication même des parties prenantes dans le processus de planification. Étant donnée la diminution des ressources à cause des déficits, ainsi que la diminution de la légitimité de certains types de projets, l'*argumentaire* s'est tourné vers une vision du plan comme outil promotionnel, qui vise à créer des liens d'intérêt entre les promoteurs du projet et les détenteurs de ressources et autres parties prenantes puissantes de son environnement. Finalement, à cause de la rigidité et de la tendance à générer des conflits des structures allocatives de type « cage d'acier » – notamment de nombreux projets réalisés en PPP – les approches de *responsabilisation* visent à créer des relations constructives et flexibles entre les participants au projet, par l'entremise d'une responsabilité partagée pour la réalisation du projet et pour les risques, par des interactions plus directes et par la colocation (Cohen, 2010).

Dans ce qui suit, nous nous concentrerons sur les dimensions de *participation* et d'*argumentaire* qui sont plus en mesure d'intéresser les lecteurs du présent ouvrage. Nous allons comparer les effets des alternatives rationnelles et relationnelles sur le succès du projet et expliquer ces effets. Pour résumer, la participation peut varier entre, du côté rationnel, une approche *dominée*,



où, à l'instar du projet «Îlot Voyageur» décrit dans l'introduction, prime la volonté d'un seul acteur majeur, et, du côté relationnel, une approche *pluraliste*, où, à l'instar du projet CHUM, une multitude de volontés entrent en ligne de compte sur un pied d'égalité. À son tour, l'argumentaire peut varier entre, du côté rationnel, une approche *décisionnelle*, qui, à l'instar du projet CHUM, vise à communiquer une information objective et technique, issue d'une analyse exhaustive, et, du côté relationnel, une approche *promotionnelle*, qui, comme le projet «Îlot Voyageur», mise sur des arguments émotionnels et circonstanciels, issus d'une analyse partielle. Même si le contexte du projet semble imposer certaines de ces alternatives, nous supposons que les planificateurs ont une marge de manœuvre dans leur choix entre les extrêmes, ou peuvent choisir une approche à mi-chemin ou qui combine des aspects rationnels et relationnels sur différentes dimensions.

2. MÉTHODOLOGIE

Notre recherche qualitative repose sur une série de 17 études de cas de projets complexes réalisés sur le terrain. Les projets appartenaient à trois secteurs d'activité, présentés à la figure 10.2, soit les infrastructures, les secteurs de découverte scientifique et les secteurs de l'information et de la communication, que nous appelons ici «secteurs numériques». Les projets étaient situés en Europe et en Amérique du Nord. Nous avons mené un total de 46 entretiens, et analysé les transcriptions ainsi que de nombreux documents fournis par les interviewés ou obtenus de sources secondaires. La première étape d'analyse a consisté dans l'écriture d'un rapport d'environ 20 pages pour chaque cas, qui incluait, entre autres, une chronologie et un organigramme. Ensuite, en suivant la méthode semi-inductive de *grounded theory* (Corbin et Strauss, 2008), nous avons identifié et comparé des exemples de situations qui nous permettaient de développer la distinction entre les perspectives rationnelles et relationnelles en ce qui a trait à l'argumentaire et à la participation. Ensuite, nous avons codifié et comparé les «*patterns*» de relations entre les dimensions de la stratégie et celles de la performance pour les 17 projets.

En ce qui concerne la partie quantitative, elle repose sur 80 réponses à une enquête par questionnaire de type psychométrique. Le questionnaire a été élaboré à la suite de l'analyse qualitative, et incluait des mesures pour les dimensions de la planification, pour celles de la performance ainsi que pour d'autres aspects du projet. Les projets étudiés par cette méthode sont situés sur six continents, majoritairement en Amérique du Nord et en Europe, et appartiennent à de nombreux domaines. Contrairement à ce qui était le cas pour la phase qualitative, l'échantillon n'incluait pas des projets de développement de médicaments, dont la problématique s'est avérée trop différente



des autres pour être captée avec le même questionnaire. La figure 10.3 présente la distribution des coûts de ces projets. Les données ont été analysées statistiquement pour identifier des corrélations entre les dimensions de la planification et les dimensions de la performance. L'ensemble de la méthodologie est détaillé dans Floricel, Piperca et Banik (2011).

FIGURE 10.2. Projets étudiés dans la recherche empirique qualitative

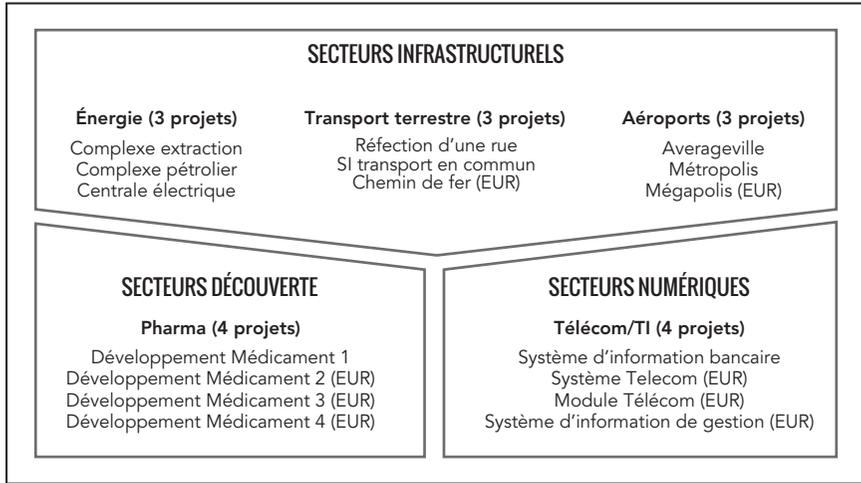
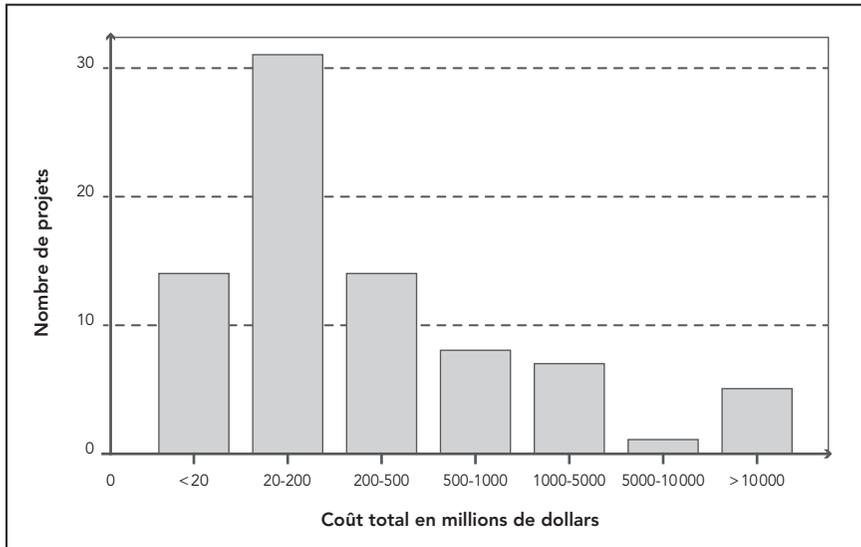


FIGURE 10.3. Distribution en fonction du coût des projets analysés dans la partie quantitative



3. RÉSULTATS QUALITATIFS

Dans la première partie de cette section, nous présentons les résultats de notre théorisation ancrée (*grounded theorizing*) des dimensions « participation » et « argumentaire » de la planification. Dans la deuxième partie, nous présentons les résultats de la comparaison des « patterns » de relations entre ces variables et la performance des 17 projets. Pour des raisons de confidentialité, tous les noms des projets sont fictifs (voir la figure 10.2 pour l'ensemble des projets).

3.1. Participation entre dominée et pluraliste

Comme il est mentionné dans la section théorique, la participation traite de l'implication dans la planification des parties prenantes et d'autres participants que le promoteur ou le propriétaire du projet. Dans le cas d'une participation « dominée », associée à une approche rationnelle, un seul acteur impose sa volonté aux autres participants. Dans le cas d'une participation « pluraliste », associée à une approche relationnelle, plusieurs acteurs autonomes sont impliqués sur un pied d'égalité. La réalité des projets que nous avons étudiés a révélé un continuum de niveaux d'implication de tels partenaires dans la planification.

La forme de participation la plus dominée a été observée dans « Développement Médicament 2 (EUR) », où un comité de gestion du portefeuille prend les décisions ultimes d'un projet. Ce genre de situation où un comité ou même un petit groupe de personnes a une autorité complète sur le projet est souvent rencontrée dans des projets exécutés principalement à l'intérieur d'une organisation et qui n'affectent pas de manière significative des parties prenantes externes. Le projet « Îlot Voyageur » discuté dans l'introduction est donc une exception. Mais nous avons trouvé d'autres projets avec des partenaires et un impact externe majeurs qui ont été planifiés d'une manière dominée. Par exemple, le projet « Centrale électrique », dont l'objectif était de construire un grand barrage hydroélectrique, a montré très peu de pluralisme. L'organisation a tout planifié à l'interne, mais elle a dû passer par des audiences publiques, et modifier un peu le projet pour assurer plus de retombées pour la région où le projet était situé et pour apaiser les syndicats. Dans ce genre d'approche, même si les autres acteurs ont peu d'influence sur la planification, on met en place des moyens de communication qui leur donnent l'impression d'être pris en compte, car le projet utilise des fonds publics, a un impact sur l'environnement, affecte la vie des communautés ou fait face à un environnement fortement syndiqué.



Une autre forme de planification dominée est représentée par les projets conjoints (*joint ventures*) avec un partenaire plus actif que les autres. Par exemple, dans le projet «Complexe extraction», où un partenaire majoritaire a collaboré avec deux partenaires minoritaires, un interviewé a décrit la collaboration de la manière suivante :

[Partner 1] has 60 % ownership of the project, [Partner 2 and Partner 3] have each 20% [...] [Partner 1] is the largest shareholder [...] So, [Partner 1] provides people, resources, and know-how, and standards, and... you name it to be able to build those projects and then to operate. And they provide people like myself to lead the project. So that is how it works. And the other owners, they help and look over our shoulder and [...] they give resources... sometimes... they give support if we need to talk to the government... or to other stakeholders... They sometimes get experts in certain areas we don't have at that particular time. So, they help us with expertise and knowledge in certain areas. Sometimes, we do audits or reviews... so... that we don't only rely on ourselves... sometimes it is good to have somebody who says —Let me have a fresh look... a cold eye review on what you are doing... And maybe, I'll come up with something that you haven't seen... So they help with that. Things like that. That is what the other two owners... do to help us... be successful on the project [...] So, [Partner 1] runs... the thing. They are only advising.

Parfois, surtout au début d'un projet, les aires de responsabilité sont encore ambiguës et certains partenaires peuvent essayer d'assumer le rôle de leader dans la planification. Dans le projet «Chemin de fer (EUR)», une telle situation s'est produite temporairement avant que les rôles ne soient mieux définis :

We had two heads in the organization at the beginning, it was [the Railway Authority] and our executive in parallel and... it can't work, you must have one who decides [...] [now the executive] he is the chief of the project, the whole project.

Toutefois, dans la plupart des projets actuels, le propriétaire ou le promoteur ne peut pas planifier un projet en minimisant le rôle des autres partenaires. Une situation qui force fréquemment plus de pluralisme est le manque d'expertise ou de fonds. Par exemple, dans le projet d'aéroport «Averageville», le commanditaire, une compagnie petite et inexpérimentée, a été accompagné par un gérant de construction avec des ressources et de l'expérience. Dans le projet «Développement Médicament 3 (EUR)», le propriétaire, une petite compagnie innovante, a dû tenir compte de l'avis des bailleurs de capital de risque. Dans d'autres cas, les utilisateurs futurs



sont impliqués pour minimiser la résistance à l'égard du projet. Dans le projet «Système d'information de gestion (EUR)», les utilisateurs internes étaient sceptiques par rapport à la solution proposée. Ces utilisateurs ont donc été impliqués dans les équipes de planification pour leur permettre de comprendre cette solution, mais aussi pour leur donner la possibilité de la commenter :

Donc la première incertitude, c'était l'adhésion des différents directeurs de structure au projet. On n'était pas sûrs qu'ils étaient favorables au projet [...] Cette incertitude a été résolue de deux manières: d'abord avec un soutien fort de la direction générale et, deuxièmement, pour les structures qui étaient encore résistantes, en impliquant des personnes dans les équipes [de planification] directement.

Des clients majeurs ou uniques peuvent aussi influencer de manière significative les spécifications techniques et l'échéancier d'un projet. Dans le cas du projet «Module Télécom (EUR)», le projet développait un produit sur l'initiative d'un seul client et l'équipe de projet a travaillé étroitement avec ce client pour incorporer ses suggestions. Comme d'autres projets d'aéroport, le projet «Métropolis» a dû composer avec les exigences des compagnies aériennes, qui étaient des locataires majeurs des terminaux à construire :

There were some changes that occurred in the design prior to the start of construction. One of them was a reorganization of the buildings, due to the fact that two of the major stakeholders merged, you know, two airlines merged. And it's, you know, airlines drive airports.

Une forme plus claire de pluralisme est un partenariat avec des participants multiples, où chacun des participants a un droit égal de vote. Nous avons pu observer un exemple classique de planification démocratique dans le projet «SI transport en commun», où une organisation leader et dix autres commanditaires ont eu chacun un droit de vote égal. Un participant aux réunions de décision décrit la situation de la manière suivante: «On avait à vivre ce que j'appelle moi une coopérative, dans le sens qu'on avait des réunions où c'était un membre, un vote.»

Finalement, l'exemple le plus extrême de planification pluraliste dans notre échantillon a été le projet «Mégapolis (EUR)», où l'on peut parler d'une véritable coconception avec les parties prenantes. Le projet a débuté avec la plus longue commission publique de planification de l'histoire du Royaume-Uni, qui a duré 525 jours, a entendu 734 témoins et a effectué environ 100 inspections sur le terrain. L'approbation pour construire le projet a été assujettie à plus de 700 conditions de planification.



3.2. Argumentaire entre décisionnel et promotionnel

Tel que mentionné dans la partie théorique, l'argumentaire inclut le besoin évoqué pour réaliser le projet, tel que l'effritement d'une ancienne infrastructure, la justification des solutions choisies pour réaliser le projet et, finalement, une évaluation des ressources requises et des risques impliqués. Un argumentaire décisionnel, associé à l'approche rationnelle, mettra l'accent sur l'analyse objective du besoin et sur une comparaison exhaustive des solutions, en faisant ressortir la quantification des coûts et des bénéfices attendus et l'identification poussée des risques. Un argumentaire promotionnel, qui concorde davantage avec l'approche relationnelle, mettra au premier plan l'urgence ou le caractère critique du besoin et présentera les bénéfices affectifs de la solution choisie, tout en minimisant les risques de dépassement de coûts ou d'échéanciers. Notre étude a identifié un large éventail d'arguments ; l'argument ultime combinait généralement des aspects promotionnels et décisionnels, mais en proportions différentes.

Dans les projets d'expansion des aéroports, par exemple, l'argumentaire décisionnel s'appuyait sur des impacts mesurables, tels que la capacité d'accueil de passagers, la probabilité et les conséquences des délais imputables à la congestion, les normes de sécurité plus exigeantes et la demande croissante pour des terminaux de la part des transporteurs. Les décisions faisaient état des gains de performance par rapport à ces critères, en plus d'aborder des arguments habituels touchant les spécifications, les coûts de la construction, les échéanciers et les procédures de soumission. Une telle approche est illustrée par un participant au projet «Averagville» :

Le projet a été initié en 1998... par un plan directeur... le plan directeur qui a déterminé... que la meilleure option était de... construire une nouvelle aéroport [...]. Donc remplacer l'aéroport existant à ce moment-là par... une autre aéroport qui donnerait plus de flexibilité dans le futur... pour agrandir... et répondre à la demande.

De la même manière, dans le projet «Système d'information bancaire», les arguments étaient basés sur un calcul très froid des coûts et des bénéfices d'un certain type de fraude, une attitude qui contraste avec les réactions émotionnelles fortes des victimes de ce genre d'événements. Selon un interviewé :

[Le propriétaire] a défini ses propres objectifs en fonction d'une analyse coûts-bénéfices. Tout est basé sur la fraude. Aujourd'hui, nos coûts de fraudes augmentent de façon importante, comme c'est le cas pour l'industrie. Donc en fonction de cette réalité, on a décidé comment



on allait adresser le dossier, quelle date on se donnait, mais toujours basé sur une dimension d'analyse coûts-bénéfice, de rentabilité évidemment.

Une manière d'accroître la légitimité rationnelle des projets était de souligner le fait que le plan était basé sur les opinions de nombreux experts ou qu'il était le fruit du travail scrupuleux d'un expert indépendant. C'est le cas, par exemple, du projet «Mégapolis», pour lequel, comme mentionné ci-dessous, une commission d'enquête publique a produit une immense quantité d'information. Selon un des participants au projet: «*Then, the planning inspector, the inspector that has heard the inquiry then writes it up, it took him a couple of years to write his report.*»

Une autre façon d'accroître la légitimité rationnelle a été d'appliquer un modèle de planification générique. En plus de permettre de s'assurer qu'aucun aspect essentiel du projet n'est oublié, ce type de modèle aide à légitimer l'argumentaire par rapport aux acteurs internes, en appliquant un modèle propriétaire dans les compagnies qui développent de nombreux projets similaires, et par rapport aux publics externes, en appliquant un modèle suggéré par les instances réglementaires ou par les associations industrielles et professionnelles. En particulier, les grandes compagnies pharmaceutiques que nous avons étudiées se sont toutes servies du même logiciel pour s'assurer que toutes les étapes importantes avaient été suivies et que les procédures appropriées avaient été appliquées.

Bien que les arguments décisionnels permettent aux bailleurs de ressources de scruter la question de la faisabilité du projet, ils ne permettent pas toujours de solliciter l'appui pour un projet dont la mesure des retombées est difficile ou méconnue. Or, c'est précisément dans de telles situations que les projets peuvent être les plus novateurs et les plus porteurs de bénéfices à long terme, puisqu'ils ont le potentiel de procurer un avantage concurrentiel inimitable (Miller et Lessard, 2001). Dans ces cas, les résultats des calculs et l'analyse de risques étaient complétés par des arguments promotionnels.

Contrairement à l'argumentaire décisionnel, où les notions de faisabilité, d'efficience et de bien-fondé du plan d'exécution sont au premier plan, l'argumentaire promotionnel cible d'abord les retombées anticipées du projet. Un plan promotionnel met l'accent sur la raison pour laquelle le projet devra être réalisé, alors que le plan décisionnel s'attache souvent à explorer si l'exécution proposée offre la meilleure façon de réaliser un projet dont les enjeux sont bien définis. Cette dernière distinction est importante, puisque l'argumentaire promotionnel sert avant tout à conscientiser les intéressés par rapport aux enjeux. Les plans promotionnels mettent au premier plan les menaces et les opportunités, un moment propice pour agir, un positionnement stratégique



dans le marché ou un changement des moyens concurrentiels, tandis que l'argumentaire décisionnel sert à convaincre les intéressés du bien-fondé du plan d'exécution du projet. L'argumentaire décisionnel vise à démontrer que l'objectif du projet est louable et que les retombées peuvent être suffisamment intéressantes pour contrecarrer les coûts et les risques liés à la réalisation du projet, tandis qu'un argumentaire promotionnel présentera souvent une analyse parcellaire, parfois ambiguë et souvent biaisée, en vue de stimuler l'intérêt pour l'adoption et l'avancement du projet.

Puisque c'est le contexte qui permet d'apprécier l'importance du projet, l'argumentaire promotionnel s'articule souvent autour de la prise de conscience d'un problème ou d'une menace, et ce, afin de développer la pertinence du projet et de susciter l'intérêt par rapport à celui-ci. Par exemple, dans le cas du projet « SI de transport en commun », l'entreprise publique qui l'avait proposé faisait état de la gravité des pertes imputables à la fraude, de l'inconvénient pour un usager de se procurer divers titres de transport pour effectuer un même trajet, de la difficulté d'implanter des zones tarifaires et de l'accroissement des problèmes de délai et de congestion liés à la vente des titres de transport. De cette manière, un projet pour instaurer un nouveau système était plus susceptible recevoir l'appui des gouvernements, même s'il ne précisait en soi aucune solution technique, mais invitait plutôt les fournisseurs de tels équipements à en proposer. Dans cet exemple, ce qui a mené à l'adoption du projet, ce n'est pas tellement un calcul des avantages et des coûts, comme dans le projet « Système d'information bancaire », mais une reconnaissance globale que le statu quo était inacceptable et qu'il fallait « passer à l'action » pour mettre fin aux problèmes. Un participant au projet décrivait ainsi la justification :

Le projet chez nous a été justifié sur quatre quadrants : la réduction de la fraude, la diversification au niveau de la tarification qui nous permet en principe d'aller chercher des nouveaux clients, les données fournies par le système qui en principe va nous aider à améliorer notre offre de service, puis finalement une accréation des coûts de distribution de nos impressions des titres.

Il est intéressant de noter que les bénéfices du nouveau système ont été évalués à un certain nombre de millions de dollars par année. Mais, contrairement au cas « Système d'information bancaire » discuté ci-dessus, pour lequel on disposait de chiffres plus précis concernant l'impact financier des fraudes que la banque devait supporter, dans le cas « SI de transport en commun », les bénéfices dus, par exemple, à la réduction de la fraude des employés, des intermédiaires de vente de titres et des usagers étaient beaucoup plus difficiles à estimer.



Les difficultés d'estimation ou les perspectives de rentabilité limitées ouvrent parfois la voie à des arguments irréalistes pour faire accepter un projet. Par exemple, le projet «Chemin de fer (EUR)» a véhiculé, entre autres, l'idée que le tronçon en question pourrait fournir le chaînon manquant d'un lien ferroviaire entre l'Asie et l'Europe, malgré le long détour que l'utilisation de ce tronçon aurait demandé. En plus de ce genre d'arguments, ce projet a finalement été approuvé, après des décennies d'essais, quand les politiciens nationaux et locaux sont intervenus pour ajouter des arguments basés sur des valeurs telles que la préservation et le développement des communautés desservies par le futur chemin de fer. Ce genre de bénéfices est, encore une fois, très difficile à estimer. Mais un participant décrit ainsi l'effet de ces arguments pour le projet: «*Then, the politicians turned it hot; they lifted it to be a concrete project.*»

Une autre caractéristique de l'argumentaire promotionnel est l'absence d'une analyse exhaustive du problème et d'une vérification préalable des hypothèses de planification. Dans le cas «Système Telecom (EUR)», un projet qui visait à implanter un système sécurisé de télécommunication, l'urgence et l'importance évoquées par le client ont fait en sorte qu'un contrat a été conclu avant même qu'il y ait eu une évaluation sérieuse des exigences techniques ou une évaluation des compétences du fournisseur. Dans les mots d'un interviewé:

Ça a été vendu comme ça au client et puis on est partis vraiment en se disant que le projet allait durer autour... c'était ridicule... c'était quatre mois. On en a fait plus d'une année. Mais le client paie la même chose, donc du coup, la pression, elle est plus sur les équipes.

Une telle sous-estimation des ressources et du temps est une caractéristique commune des projets ayant un argumentaire promotionnel, car l'accent est mis sur d'autres aspects ou avantages des projets. Dans le projet «Si transport en commun», un interviewé a noté que:

L'appel d'offres donnait que ça allait prendre à peu près trois ans et nous on se disait: c'est pas possible. C'était clair pour nous que ça ne pouvait pas entrer là-dedans. Moi j'ai un background en informatique, c'est un projet qui a une très grande saveur informatique, et on allouait seulement six mois à l'analyse fonctionnelle et à la réalisation des modifications. Irréaliste. Donc on savait que ça allait prendre un peu plus de temps, je vous dirais qu'à ce moment-là on estimait que ce serait peut-être une année de plus.



De la même manière, dans le cas « Développement Médicament 3 (EUR) », réalisé par une entreprise dotée d'une technologie universitaire brevetée, le plan de mise en marché du produit semblait être la meilleure option stratégique, jusqu'à ce que la compagnie s'aperçoive que le produit ne pourrait pas être remboursé par le régime national d'assurance médicaments tant qu'il ne serait pas homologué comme produit disponible sur ordonnance. Les directeurs n'avaient pas anticipé cette difficulté de pénétration de marché puisque leur stratégie visait à créer un produit en vente libre, recommandé par des professionnels qui ne sont pas des médecins. L'absence de vérification préalable sur la viabilité de cette stratégie est en partie due au fait que les promoteurs croyaient que la performance supérieure du produit (par rapport aux produits existants) était suffisante pour obtenir sa recommandation par des professionnels, ce qui conduirait le consommateur à acheter le produit à ses frais. C'était une supposition qui n'était pas fondée, puisque le coût direct au consommateur s'est avéré le facteur le plus important.

Finalement, les arguments promotionnels soulignent l'existence de fenêtres d'opportunité limitées et la nécessité d'agir rapidement, ainsi que le rôle de vitrine ou de tête de pont du projet. Ainsi, les projets sont développés pour les avantages stratégiques potentiels qu'ils pourraient apporter aux propriétaires plutôt que pour des revenus sûrs. Par exemple, les propriétaires ont décidé d'initier le projet « Complexe pétrolier », car il leur permettait d'élargir leur champ d'activité vers une nouvelle industrie. En plus, la région géographique où le projet devrait se situer était considérée comme un futur point focal de ce type d'activité, d'où le promoteur pourrait poursuivre son expansion dans cette industrie. Un argument de type « premier arrivé... » a également été utilisé pour justifier le projet « Complexe extraction ».

D'une manière similaire, le projet « Système Telecom (EUR) » visait à coopter de nouveau un ancien client du propriétaire, en assumant des pertes financières à court terme en échange d'avantages à plus long terme. Comme le disait un participant :

Alors sur ce projet-là, on n'a pas fait d'argent. D'ailleurs, ce n'était pas le but dans un premier temps, c'était même dans le beat, c'est-à-dire que l'esprit y était : on va récupérer ce client-là. Donc, je pense que c'est plus dans la stratégie à long terme que peut se permettre [le propriétaire], parce que c'est une organisation assez solide et donc on n'a pas fait d'argent en tout cas en ce qui concerne la partie gestion de projet, mais on fera de l'argent sur tout ce qui est dérivé, après tout. Ces infrastructures mises en place, ça participe à la fidélisation du client.



3.3. Changements dans la participation et l'argumentation

Bien que notre exposé fasse état de distinctions dans la participation et dans l'argumentation, il importe de préciser que la caractérisation d'un projet sur chaque aspect peut changer au cours du processus de planification. Une participation pluraliste peut être remplacée par une participation dominée, si le projet est encombré de luttes de pouvoir ou d'un manque de responsabilité de la part des participants. À la suite d'une impasse ou d'un problème grandissant, un dirigeant de projet peut décider de renoncer à son pouvoir décisionnel en vue d'accroître l'implication des parties prenantes, ou de solliciter des ressources essentielles à la réussite du projet. Dans ce cas, les coûts de la direction du projet pourront augmenter. Toutefois, une meilleure symbiose entre les parties prenantes peut permettre d'éviter des retards et même de minimiser les erreurs qui seraient plus dispendieuses à corriger, surtout si la collaboration permet une meilleure adaptation aux événements imprévus.

En ce qui a trait à l'argument, les promoteurs peuvent passer du promotionnel au décisionnel si, par exemple, les investisseurs ne sont pas convaincus de la capacité de l'équipe à réaliser le projet dans les délais prévus ou en respectant les contraintes budgétaires. Des analyses pro forma pourront alors compléter l'argumentaire promotionnel, en vue d'aider à externaliser les croyances ou la volonté du promoteur. Des analyses quantitatives peuvent également s'ajouter à l'argumentaire si les erreurs d'estimation doivent être corrigées, ou si l'envergure du projet doit être révisée.

Dans le cas d'un argumentaire décisionnel qui ne peut pas démontrer la faisabilité du projet, et qui risque d'être rejeté, un argumentaire promotionnel pourrait s'ajouter à la planification en vue de proposer un ensemble de scénarios possibles si le projet est adopté, ou pour rendre tangibles les conséquences du fait de ne pas adopter le projet. Une telle situation pourrait se produire dans le cas où les parties prenantes sont nombreuses, mais essentiellement désintéressées ou sceptiques par rapport aux retombées du projet.

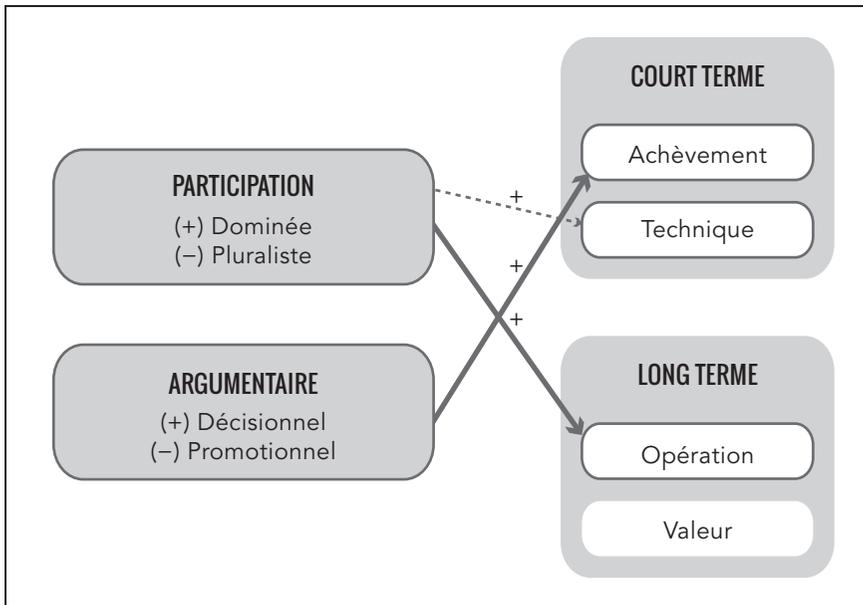
3.4. Analyse comparative des 17 cas concernant l'impact sur la performance

Le fait que les extrêmes de chaque dimension sont rarement observés à l'état pur et qu'on les trouve plutôt en combinaison et le fait que, en plus, la situation change au cours du processus de planification semblent rendre difficile une analyse comparative. Toutefois, nous avons évalué chaque projet concernant la situation dominante sur les deux dimensions. Nous avons utilisé une échelle en 4 points pour attribuer une valeur numérique correspondant



au degré auquel le projet ressemble à un cas de participation ou d'argumentaire rationnel ou relationnel. Par exemple, pour la participation, l'échelle avait les valeurs suivantes : (-2) « clairement dominée », (-1) « plutôt dominée », (1) « plutôt pluraliste » et (2) « clairement pluraliste ». Ensuite, nous avons aussi évalué la performance sur quatre dimensions fréquemment utilisées pour les projets complexes, inscrites à la figure 10.4 dans les cercles du côté droit. Le critère « achèvement » représente le degré auquel toute l'envergure du projet a été complété, à temps et en respectant le budget. La performance technique (« technique ») concerne l'évaluation de la fonctionnalité, de la capacité et d'autres indicateurs importants. La performance opérationnelle (« opération ») concerne la fiabilité, l'efficacité et la commodité d'opération de l'artefact réalisé par le projet. Finalement, la performance de création de valeur (« valeur ») correspond à la mesure dans laquelle la réalisation du projet satisfait aux attentes concernant le retour sur l'investissement, les avantages stratégiques pour les promoteurs ainsi que les bénéfices pour les autres parties prenantes et la société en général. En utilisant des tabulations, nous avons comparé la performance sur ces dimensions des projets qui ont été planifiés suivant les approches alternatives de participation et d'argumentaire. Les résultats sont présentés dans la figure 10.4.

FIGURE 10.4. Influence des approches de participation et d'argumentaire sur la performance des projets : résultats d'analyse comparative des 17 cas



Ces résultats suggèrent que la participation dominée et l'argumentaire décisionnel offrent plus d'avantages que les modes pluraliste et promotionnel. Notamment, la participation dominée est positivement associée à la performance opérationnelle et possiblement aussi avec la performance technique. L'argumentaire décisionnel semble avoir une relation positive avec l'achèvement du projet. Par contre, on observe que ces deux dimensions n'ont aucun impact sur la création de valeur par le projet.

4. RÉSULTATS QUANTITATIFS

Encouragés par les résultats de cette analyse comparative, nous avons procédé à un sondage par questionnaire quantitatif décrit dans la section méthodologique. Le sondage incluait des mesures pour les deux dimensions de la planification – la participation et l'argumentaire – ainsi que pour les mêmes quatre dimensions de la performance du projet. Une des questions auxquelles nous voulions aussi répondre était de savoir dans quelle mesure le contexte du projet force l'adoption d'une approche de planification. Nous avons donc rajouté des mesures pour le contexte du projet. Ces mesures ont été développées sur la base de la recherche qualitative et sont décrites en détail dans Floricel, Piperca et Banik (2011). Elles ne sont pas reproduites ici par manque d'espace. Par contre, les résultats présentés ici sont basés sur 80 réponses, au lieu de 72 dans l'ouvrage cité.

Les résultats concernant l'impact du contexte sur le choix des approches de planification démontrent qu'en général, les variables « Participation » et « Argumentaire » ne sont pas reliées à la plupart des facteurs de contexte que nous avons inclus dans le questionnaire. Un autre résultat intéressant est le fait que les variables « Participation » et « Argumentaire » ne sont pas corrélées entre elles. Tout ceci suggère que les gestionnaires ont une certaine liberté dans le choix de leurs approches de planification. Les exceptions notables sont le fait qu'un marché et une réglementation en émergence semblent plus souvent associés au pluralisme de la planification. Également, un projet qui a de bonnes chances de devenir un champ de bataille politique a plus de chances de s'appuyer sur un argumentaire promotionnel. Finalement, un projet qui a un impact sur une aire naturelle sensible a plus de chances d'utiliser un argumentaire décisionnel.

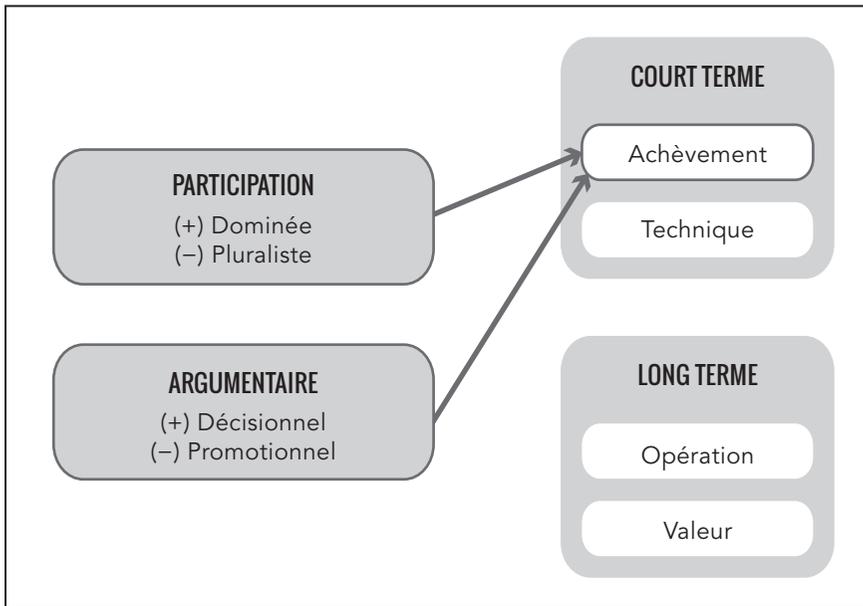
Nous avons ensuite utilisé des régressions multiples pour estimer l'impact des variables « Participation » et « Argumentaire » sur les quatre dimensions de la performance. En effet, chaque variable de performance a été à son tour une variable dépendante. Les variables indépendantes ont été, en plus des variables « Participation » et « Argumentaire », deux variables correspondant,



respectivement, aux aspects «Savoir» et «Responsabilisation» discutés dans la section théorique mais non développés dans le présent chapitre (voir Floricel, Piperca et Banik, 2011 pour plus de détails). Les constats de cette analyse sont présentés dans la figure 10.5.

Les résultats démontrent encore une fois que la participation dominée et l'argumentaire décisionnel, plutôt que leurs opposés, ont un impact positif sur la performance. Cette fois-ci, il semble y avoir un impact statistiquement significatif seulement au niveau de la performance d'achèvement.

FIGURE 10.5. Constats de l'analyse statistique de l'enquête concernant l'impact de la participation et de l'argumentaire sur la performance



5. DISCUSSION

Notre recherche qualitative montre que les leaders et les gestionnaires de projet ont à leur disposition un éventail de choix pour assurer la participation des parties prenantes et des partenaires du projet dans le processus de planification. On observe aussi un choix varié d'arguments qu'on peut présenter pour obtenir des ressources, convaincre les décideurs et légitimer le projet auprès des parties affectées ainsi que de la société en général. Les résultats des deux volets suggèrent aussi que les décideurs sont peu contraints par le contexte du projet dans leurs choix entre une approche rationnelle et une



approche relationnelle. Ils peuvent en plus combiner ces deux approches sur une même dimension ou entre les différentes dimensions de la planification stratégique. Ils peuvent aussi varier stratégiquement leurs approches durant le processus de planification.

Les deux volets de notre recherche semblent suggérer aussi que l'utilisation des approches relationnelles, notamment de pluralisme dans le processus de planification et d'un argumentaire promotionnel dans le plan, ont un impact qui est davantage négatif que positif. Toutefois, cet impact semble limité aux aspects d'achèvement et, possiblement, aux aspects techniques et d'opération de la performance, mais ne s'étend pas à la création de valeur par le projet. Notre conclusion est qu'un tel impact ne doit pas décourager de poursuivre ce genre d'approches, et ce, non seulement dans les contextes qui leur sont plus propices. D'abord, parce que les résultats obtenus peuvent être dus à la nature de l'échantillon. Par exemple, si tous les projets avaient un budget de plus d'un milliard de dollars, les résultats auraient pu être différents. Il se peut qu'effectivement, pour les projets entre 200 et 500 millions de dollars, il soit mieux d'utiliser des approches moins pluralistes et promotionnelles.

Il se peut aussi que les résultats négatifs soient dus au fait que les différents intervenants ne comprennent pas les nouvelles approches relationnelles. Par exemple, les promoteurs de projet ne savent pas encore gérer une participation pluraliste et les parties prenantes ne comprennent pas qu'une approche pluraliste n'est pas un signe de faiblesse qu'on doit exploiter le plus possible pour obtenir des avantages. Tout ceci démontre que davantage de recherche est nécessaire pour comprendre le manque d'impact des approches relationnelles telles qu'elles sont appliquées aujourd'hui, ce qui permettra le développement d'approches plus performantes et l'élaboration d'une formation adéquate de tous ceux impliqués dans les projets complexes.

BIBLIOGRAPHIE

- BAILLARGEON, S. et M.-A. CHOUINARD (2005). «Projet universitaire de 320 millions sur le site du terminus Berri», *Le Devoir*, 18 mars, p. A1.
- BOEHM, B. (1988). «A spiral model of software development and enhancement», *IEEE Computer*, vol. 21, n° 5, p. 61-72.
- CHAMPAGNE, S. (2011). «L'îlot Voyageur deviendra un campus de la santé», *La Presse*, 17 décembre, p. A8.
- COHEN, J. (2010). *Integrated Project Delivery: 2010 Case Studies*, New York, American Institute of Architects.



- COOPER, R.G. (2001). *Winning at New Products*, 3^e éd., Cambridge, Perseus.
- CORBIN, J. et A. STRAUSS (2008). *Basis of Qualitative Research*, 3^e éd., Thousand Oaks, Sage.
- DAVIES, A., D. GANN et T. DOUGLAS (2009). « Innovation in megaprojects: Systems integration at London Heathrow Terminal 5 », *California Management Review*, vol. 51, n° 2, p. 101-125.
- DENIS, J.-L., G. DOMPIERRE, A. LANGLEY et L. ROULEAU (2011). « Escalating indecision: Between reification and strategic ambiguity », *Organization Science*, vol. 22, n° 1, p. 225-244.
- FLORICEL, S., S. PIPERCA et M. BANIK (2011). *Increasing Project Flexibility: The Response Capacity of Complex Projects*, Newton Square, PMI.
- FLYVBJERG, B., M.K.S. HOLM et S.L. BUHL (2006). « Inaccuracy in traffic forecasts », *Transport Reviews*, vol. 26, n° 1, p. 1-24.
- LESSARD, D. et M. BEAUCHEMIN (2007). « L'UQAM à la loupe: le vérificateur enquêtera sur son "dérapage financier" de 200 millions », *La Presse*, 4 mai, p. A1.
- LÉVESQUE, K. (2007). « Îlot Voyageur: l'opération séduction de Busac », *Le Devoir*, 15 mai, p. A1.
- LÉVESQUE, K. (2011). « Québec annonce la création du Campus de santé publique à Îlot Voyageur », *Le Devoir*, 17 décembre, p. A11.
- LÉVESQUE, K. et C. CAUCHY (2007). « L'UQAM est menacée de faillite dès juillet », *Le Devoir*, 28 mai, p. A2.
- MERROW, E.W. (1988). *Understanding the Outcomes of Megaprojects*, Santa Monica, Rand Corporation.
- MILLER, R.E. et D. LESSARD (2001). *The Strategic Management of Large Engineering Projects*, Cambridge, MIT Press.
- OUIMET, M. (2007). « UQAM: les leçons du fiasco de l'îlot Voyageur. La grenouille et le bœuf », *La Presse*, 13 mai, p. A11.
- PINEAULT, J.-P. (2007). « Un Trou de 810 millions », *Journal de Montréal*, 4 mai, <<http://fr.canoe.ca/cgi-bin/imprimer.cgi?id=293519>>, consulté le 20 mai 2012.
- RIOUX SOUCY, L.-M. (2005). « CHUM: Le lobby des gens d'affaires est pris à partie », *Le Devoir*, 15 janvier, p. A4.
- SCHWABER, K. (2004). *Agile Project Management with Scrum*, Redmond, Microsoft Press.
- SRC MONTRÉAL (2009). « Le vérificateur général montre Québec du doigt », 1^{er} avril.
- SRC TÉLÉVISION – LE TÉLÉJOURNAL / LE POINT (2008). « Le nouveau CHUM encore dans le brouillard: les spécialistes demandent la révision du projet », 10 septembre.
- SUTHERLAND, J. (2001). « Agile can scale: Inventing and reinventing SCRUM in five companies », *IT Journal*, vol. 14, n° 12, p. 5-11.
- WILLIAMS, T. et K. SAMSET (2010). « Issues in front-end decision making on projects », *Project Management Journal*, vol. 41, n° 2, p. 38-49.





CHAPITRE

LES GRANDS PROJETS ÉNERGÉTIQUES ET LA COMMUNICATION

STÉPHANE BERTRAND

Avant d'aborder directement le thème de la communication et des grands projets, je crois important de devoir tracer un bref portrait de la situation énergétique mondiale, mais surtout de la consommation énergétique. Nous sommes, actuellement, près de 7 milliards d'individus sur terre. Et parmi nous, encore aujourd'hui, près de 4 milliards de nos concitoyens ne peuvent compter sur un approvisionnement énergétique satisfaisant et vivent en fait dans ce que nous pourrions qualifier de véritable *pauvreté énergétique*. Parmi ces derniers, pas moins de 2 milliards de personnes n'ont toujours pas accès à l'électricité.

L'énergie est pourtant un intrant essentiel à toute forme, même minimale, de développement social et humain. On peut même dire que l'énergie constitue aujourd'hui un bien essentiel à la vie, au même titre que l'eau ou la nourriture.

On parle souvent de l'évolution des pays en voie de développement, mais au-delà de ces mots, il y a des gens, des personnes qui aspirent à une meilleure qualité de vie. Or, sans énergie, point de développement. D'ici 20 ans, 1,5 milliard d'humains s'ajouteront à la population terrestre, essentiellement dans les pays en développement. Seront-ils appelés à vivre, eux aussi, dans la pauvreté énergétique ?

L'énergie a constitué de toute évidence l'intrant essentiel qui a déclenché et alimenté la grande révolution industrielle, celle qui, à compter du XVIII^e siècle, a complètement transformé nos sociétés. Loin de s'atténuer, la place qu'occupe l'énergie dans nos sociétés est maintenant plus grande que jamais et les bouleversements qui s'annoncent dans le secteur énergétique au cours des prochaines décennies risquent d'occuper une place centrale dans l'agenda politique, économique et social de nos sociétés.

Si nos pays développés et industrialisés commencent maintenant à prêcher les vertus de la frugalité énergétique, ils consomment toujours la plus grande partie des ressources énergétiques planétaires. Toutefois, même si nous réussissons à limiter la croissance de notre consommation énergétique, la croissance globale de la demande mondiale sera quand même phénoménale. C'est que les pays en développement, effectivement, se développent !

Quatre de ces pays connaissent déjà une croissance remarquable. On les nomme les pays du BRIC (Brésil, Russie, Inde et Chine). Ces pays regroupent près de 3 milliards de personnes, soit environ 40% de l'humanité entière. On y observe aussi une forte croissance économique qui requiert de phénoménales quantités d'énergie.

Citons tout simplement l'exemple de la Chine, qui affiche depuis des années des taux de croissance de son PIB de plus de 10% par an.



Actuellement, on évalue que la classe moyenne en Chine compte déjà 300 millions de personnes. L'ampleur de cette classe sociale devrait pourtant tripler en dix ans pour atteindre 900 millions de personnes en 2020. C'est plus que la France, les États-Unis, le Canada, l'Angleterre, la Suisse, l'Espagne, le Portugal et l'Allemagne réunis! Il s'agit là de 900 millions de personnes qui voudront aussi avoir une maison chauffée en hiver et climatisée en été, ainsi qu'une cuisinière, un frigo, une télévision, un ordinateur, un cellulaire, une auto... et pourquoi pas deux de chaque, comme nous! Ajoutez ensuite l'Inde et le Brésil, qui suivent essentiellement les mêmes tendances. Au total, d'ici 20 ans, c'est plus de 3 milliards de personnes, un peu partout sur la planète, qui s'ajouteront à ceux qui gagnent au moins 10 000 \$ annuellement. Et tous ces gens voudront aussi se procurer des biens et des services qui seront produits avec plus... d'énergie.

1. LES SCÉNARIOS DU FUTUR

De façon globale, même les scénarios les plus conservateurs du Conseil mondial de l'énergie ou encore de l'Agence internationale de l'énergie prévoient que la demande énergétique de la planète augmentera de 50% d'ici 2030, alors que celle de l'électricité doublera pendant la même période. Les deux prochaines décennies seront donc particulièrement difficiles, alors qu'il faudra à la fois répondre à une demande en croissance tout en gérant le déclin des sources traditionnelles d'énergie et en préparant une transition vers un nouvel ordre énergétique qui sera essentiel pour répondre, à plus long terme, aux besoins énergétiques planétaires.

La demande et la production d'énergie sont donc condamnées à croître considérablement au cours des deux prochaines décennies; et ce, même si nous atteignons les objectifs très ambitieux d'efficacité énergétique que nous nous sommes donnés dans les pays riches.

Nous allons donc continuer à produire beaucoup d'énergie. Quant aux sources qui seront exploitées, elles ne seront pas tellement différentes de celles que nous utilisons déjà. En fait, les sources d'énergie fossile – pétrole, gaz naturel et charbon –, qui répondent actuellement à environ 80% des besoins énergétiques planétaires, continueront encore de dominer largement notre portefeuille énergétique.

Ceux qui anticipaient déjà un monde sans pétrole devront revoir leurs calendriers. Ces sources fossiles, que l'on croyait voir disparaître parce que non renouvelables, sont encore très abondantes et plus que jamais en forte demande. L'évolution des prix et la mise au point de nouvelles technologies



de prospection et d'exploitation permettent aujourd'hui d'avoir accès à de nouveaux gisements fossiles que l'on croyait autrefois impossible à exploiter ou tout simplement non économiques. Ces nouvelles sources non conventionnelles d'énergie fossile prennent déjà progressivement la relève des gisements classiques dont le déclin est déjà bien amorcé. Les sables bitumineux de l'Ouest canadien ou encore les gaz de schiste que l'on trouve un peu partout en Amérique du Nord constituent de bons exemples à cet égard.

L'énergie nucléaire est aussi de toute évidence appelée à jouer un rôle grandissant, tout comme les sources renouvelables d'énergie, à commencer par l'hydroélectricité et les énergies éolienne, solaire, et de la biomasse. Ainsi donc, les grands projets énergétiques ne manqueront pas au cours des prochaines décennies.

Enfin, les enjeux environnementaux, notamment les enjeux liés aux changements climatiques, sont devenus indissociables de toute initiative énergétique. La lutte aux changements climatiques associés aux émissions de gaz à effet de serre est maintenant devenue la principale préoccupation environnementale de la planète. Cet enjeu global mobilise aussi bien les groupes de pression environnementaux que les diplomates, les politiciens et les entreprises. Les perspectives à cet égard sont aussi variées que les intervenants et sont bien souvent irréconciliables.

2. À LA RECHERCHE DE SOLUTIONS GLOBALES RÉALISTES ET EFFICACES

Alors qu'on ne réussit pas à s'entendre sur un diagnostic commun, il est évidemment bien difficile de proposer des solutions globales qui soient réalistes et efficaces.

Certains diront qu'il faudrait absolument renoncer à brûler du charbon et favoriser plutôt des sources d'énergie qui n'émettent pas de gaz à effet de serre. C'est évidemment plus facile à dire qu'à faire. En effet, pour remplacer le charbon que nous utilisons actuellement, nous aurions besoin de construire soit 1 150 centrales nucléaires, 2 250 grands barrages hydroélectriques, 2,5 millions d'éoliennes géantes ou encore 1 800 fois plus de génération solaire qu'il n'en existe actuellement dans le monde. Autant de solutions qui seront longues à mettre en place et beaucoup plus coûteuses à réaliser et à exploiter.



Est-il raisonnable de croire que la Chine, l'Inde et les États-Unis, qui produisent respectivement 80, 70 et 50% de leur électricité avec des centrales thermiques au charbon, pourront opérer une telle transition dans avenir prévisible ?

Bien humblement, je crois que rien de tel ne risque de se produire à court ou à moyen terme. Et je prédis également que très peu de familles se sont portées ou se porteront volontaires pour diminuer radicalement leur consommation d'énergie, ou renonceront à en consommer un peu plus dans le cas des pays en développement.

Entre l'utopie, la pensée magique, le cynisme, l'ignorance ou la démagogie, une chose est cependant certaine : il y a d'abord et avant tout un immense défi à relever en termes d'énergie et de communications. Plus que jamais, les personnes impliquées dans le secteur de l'énergie sont appelées à communiquer.

La bonne nouvelle est que de plus en plus d'entreprises dans le secteur énergétique auront besoin de très bons communicateurs capables de pédagogie aussi bien que d'écoute et d'analyse des enjeux de communication auxquels ils devront faire face.

Se pencher sur les processus de communication devant entourer les projets de développements énergétiques, que l'on parle de l'exploration ou de l'exploitation des énergies fossiles, comme le gaz ou les hydrocarbures, ou des grands projets hydroélectriques ou éoliens, ce n'est pas seulement *savoir expliquer* ou *convaincre*, mais c'est aussi être capable de parler de *responsabilité* et de *choix collectifs*.

L'époque où les promoteurs de projets énergétiques n'avaient besoin que d'évoquer des arguments liés aux sommes investies, à la création d'emploi, aux retombées économiques et aux besoins des marchés de consommation est une époque révolue. Ces arguments, même s'ils ont encore du poids, ne suffisent plus pour convaincre l'opinion publique de la pertinence de réaliser un projet.

Au cours des 20 dernières années, le monde s'est radicalement transformé. Peut-être davantage que durant l'ensemble du xx^e siècle.

L'opinion publique ne tient plus aujourd'hui dans une seule salle d'audiences. Elle est fluide, multiple, diversifiée, instruite, informée, organisée, branchée sur les réseaux sociaux et facilement mobilisable. L'opinion publique est également inflammable, si vous me permettez cette métaphore, aussi inflammable que le gaz ou le pétrole !



Une campagne d'information publique menée à coups de millions de dollars par l'industrie peut facilement être mise en échec par une organisation qui ne compte que sur le bénévolat d'une centaine de membres motivés et créatifs.

La connaissance et l'accès à l'information ne sont plus l'apanage exclusif de quelques-uns. L'information circule plus que jamais de façon illimitée et instantanée. Par exemple, une présence dans un colloque peut se répercuter bien au-delà d'une tribune par le biais des technologies de l'information. N'importe laquelle des personnes présentes dans une salle de conférence pourrait par exemple se servir de son téléphone cellulaire pour retransmettre directement les propos d'un conférencier n'importe où sur la planète. L'Internet et les médias feront le reste. Ainsi, ce que je dis, ou ce que je ne dis pas, pourrait faire l'objet de commentaires quasi simultanés de personnes ou de groupes de pression qui se trouvent bien loin de moi.

Nous vivons aujourd'hui dans un monde dont l'horloge interne s'est radicalement accélérée au cours des dernières années. L'information se répand de façon quasi instantanée, mais les tensions et les peurs associées à tout changement en font tout autant.

3. L'INFORMATION ET LA COMMUNICATION AU XXI^e SIÈCLE

Il y a 50 ans, une entreprise aurait eu le temps d'explorer, d'exploiter et peut-être même de fermer un puits de pétrole ou une exploitation minière avant même qu'on commence à en entendre parler en dehors de la région où se trouvait cette exploitation. Ce monde n'existe plus. Et c'est probablement tant mieux !

Le xx^e siècle nous a fourni trop d'exemples de développements qui se sont réalisés au détriment des populations locales ou des peuples autochtones. Des dommages irréversibles infligés aux écosystèmes ont légué un héritage empoisonné aux générations futures. Ce qui se faisait au seul nom du développement économique ne tient plus la route.

Les consciences individuelles et collectives ont été éveillées et aiguës par l'exploitation sauvage des ressources, par les menaces qui pèsent sur les espèces fragiles et par l'insouciance environnementale de nombreuses entreprises, qui a provoqué de nombreux désastres et catastrophes écologiques. Les accidents spectaculaires comme le naufrage de l'Exxon Valdez, la fuite du puits de BP dans le Golfe du Mexique ou encore l'accident de la centrale nucléaire de Tchernobyl, sans parler des pollutions en tous genres engendrées



par les industries, marquent les esprits pour longtemps. Ces catastrophes fortement médiatisées, qu'elles soient le fruit d'erreurs humaines, de défaillances technologiques ou d'événements fortuits purement accidentels, ont ouvert les yeux des générations actuelles. Ce répertoire d'échecs alimentera longtemps en arguments ceux qui s'opposent systématiquement à toute forme de développement.

La prise de conscience des dangers du développement effréné s'est d'abord manifestée dans les alertes lancées par certains experts. Elle s'est ensuite répandue chez des individus plus sensibilisés qui ont souvent été choqués par la diffusion d'images liées à de grands désastres environnementaux planétaires. Aujourd'hui, des groupes de pression bien organisés et bien financés s'impliquent de façon professionnelle dans tous les enjeux ayant une quelconque dimension sociale ou environnementale.

Dans beaucoup de pays, l'opposition entre le développement économique prioritaire et la protection absolue de l'environnement a remplacé le vieux clivage droite/gauche. Notre mode de vie énergivore, son empreinte environnementale et son poids sur les changements climatiques, les bouleversements que cela entraîne sur une grande échelle, les inégalités entre pays riches et pauvres, particulièrement en matière d'accès à l'énergie, sont autant d'enjeux que personne ne peut plus ignorer. Ces débats de valeurs constituent de plus en plus l'essence même des discussions et des tensions qui entourent systématiquement la mise en place de toute grande infrastructure énergétique.

Autrefois, les promoteurs de ce type de grands projets s'en remettaient aux gouvernements pour qualifier leurs projets et éliminer les obstacles qui pouvaient s'opposer à leur réalisation. Les règles du jeu étaient claires. Si un projet se conformait aux règlements et aux lois en vigueur, rien ne pouvait plus s'opposer à sa réalisation. Aujourd'hui, les gouvernements ne peuvent plus offrir cette police d'assurance qu'ils avaient le pouvoir d'incarner autrefois.

On doit même parfois constater que les groupes environnementaux ont souvent plus de crédibilité que les gouvernements auprès de l'opinion publique. Qui plus est, l'opposition à des projets exerce une grande force d'attraction sur les médias, qui la diffusent souvent avec un poids démesuré par rapport à son importance réelle.

On comprend donc que les gouvernements hésitent souvent à prendre des positions qui pourraient sembler incompatibles avec les attitudes dominantes diffusées par les médias et les groupes de pression. La capacité de mobilisation de l'opinion publique, avec souvent peu de moyens, procure ainsi aux groupes de pression un véritable pouvoir de blocage. Et je précise que je ne suis pas en train de faire le procès des groupes environnementaux.



Toutefois, on doit constater que souvent, alors que ces groupes de pression exigent la plus grande transparence des promoteurs en matière d'information, ils se livrent parfois eux-mêmes à ce qu'on peut désigner comme de la désinformation. Quand on constate les manœuvres et les raccourcis utilisés, les craintes et les peurs alimentées souvent par des faussetés, la méfiance automatique à l'égard des pouvoirs publics et les exigences démesurées par rapport aux projets, on peut légitimement se demander si l'objectif de certains de ces groupes de pression est de réunir les conditions d'acceptabilité sociale et environnementale des projets, ou tout simplement de les faire avorter.

4. DES MOTIVATIONS VARIÉES À INTERVENIR

En fait, les motivations sont probablement aussi variées que les intervenants. Si certains s'appliquent à lutter systématiquement contre tout projet, même si celui-ci ne les affectent pas, d'autres intervenants veulent tout simplement s'assurer qu'ils ne subiront aucun impact indésirable à la suite de la réalisation d'un projet. Il est bien évident qu'il faut bien comprendre les motivations de chaque type d'intervenant avant d'élaborer une stratégie adéquate de communication à leur intention.

Les récentes années ont résolument ouvert une nouvelle ère en matière de transparence et de conscience sociale. Il faut convaincre l'opinion publique, et je dirais même *les opinions publiques*. Et pour cela, il faut beaucoup d'écoute, de détermination, de moyens et de créativité. Convaincre exige plus de moyens, plus de stratégie et plus d'intelligence que combattre.

Que votre projet soit au Québec, en Europe, en Alaska, au Niger ou ailleurs dans le monde n'a plus vraiment d'importance. Et je ne parle pas ici des conditions extérieures, des réglementations variables ou du niveau des redevances. Je parle des responsabilités sociales et environnementales, qui sont probablement les plus grands défis de l'industrie de l'énergie.

Cette industrie se trouve aujourd'hui confrontée à des pressions parfois contradictoires. D'un côté, elle fait face à une augmentation constante de la demande pour des énergies considérées comme le moteur du développement et de l'autre côté, elle doit répondre à des attentes de plus en plus exigeantes de la part des populations, particulièrement dans les pays développés.

Le syndrome du « pas dans ma cour » (NIMBY) ne s'est jamais aussi bien porté. Sur le plan local, il se manifeste dans tous les domaines, tels que la construction d'un pont, d'une autoroute, d'une usine ou même d'une



école dans un quartier résidentiel. Il ouvre la porte à toutes les résistances et très souvent confine au blocage et au découragement les promoteurs les plus endurcis. Au niveau énergétique, les grands parcs d'éoliennes réclamés depuis des années par les groupes environnementaux se voient aujourd'hui contestés par ces mêmes groupes environnementaux. Il semble bien que les solutions présentées comme idéales sur le plan conceptuel deviennent beaucoup moins attrayantes lorsqu'elles s'incarnent concrètement dans la réalité.

Du caractère local qui le définissait autrefois, le syndrome « pas dans ma cour » a pris des proportions internationales. Désormais, la « cour » de certains groupes de pression, c'est le monde. C'est le cas notamment des discussions autour de la construction de nouvelles centrales nucléaires dans des endroits aussi éloignés que la Chine.

Le contexte de la mise en œuvre des grands projets d'exploration et d'exploitation de ressources énergétiques, notamment le nucléaire, le pétrole ou le gaz, s'est radicalement transformé. Et ce qui a changé au cours des 20 dernières années, c'est probablement que ce qui se faisait autrefois *a posteriori*, c'est-à-dire informer sur tous les aspects d'un grand projet, doit désormais se faire *a priori* et avec beaucoup de pédagogie. La communication est devenue un outil fondamental de gestion.

La communication est devenue, au même titre que le financement, la gestion et la maîtrise de la technologie, une étape fondamentale de la réussite d'un projet. Ignorer ce fait, c'est prendre le risque de voir un projet avorter. Je dirais même que la communication doit être le premier investissement nécessaire à la réussite d'un grand projet.

En communication, c'est le promoteur d'un projet énergétique qui a le fardeau de la preuve. Il devra entre autres tenir compte :

- ✘ des bouleversements sociaux et humains et des impacts directs sur la vie des populations environnantes (expropriations, nuisances, etc.);
- ✘ des conséquences environnementales sur les écosystèmes et des impacts sur la flore et la faune;
- ✘ de l'utilisation des ressources naturelles, notamment l'eau, nécessaires à l'exploitation;
- ✘ de la pollution sonore, visuelle et/ou de la santé des populations limitrophes.
- ✘ des contingences liées à la prévision, à la sécurité et à la gestion en cas de catastrophe;



- ✘ de la finalité du projet : production d'une énergie de remplacement moins polluante ou exportation (c'est-à-dire bouleverser l'environnement local pour répondre à des besoins d'énergie ailleurs) ;
- ✘ des retombées économiques (emploi, redevances, etc.) ;
- ✘ du nettoyage, de la dépollution et de la remise en état des sites ;
- ✘ des réductions de gaz à effet de serre ;
- ✘ etc.

Tous ces aspects comportent un volet communication qui doit être planifié bien avant la mise en œuvre du projet.

Tous ces aspects ont souvent des répercussions à la fois locales et régionales. Ils ont parfois des impacts nationaux et continentaux qu'il faut savoir prendre en considération. Les centrales nucléaires et les grands barrages hydrauliques pouvant desservir plus d'un pays en sont les meilleurs exemples.

5. DES LEÇONS ET DES RECOMMANDATIONS

En conclusion, j'affirme que la communication a un rôle stratégique important. Je pense que la communication est un processus continu et qui, plus que jamais, doit être intégré dans l'élaboration des projets dès le départ.

J'ai également la conviction profonde que les gens, monsieur et madame tout-le-monde, sont capables de gérer intelligemment les risques bien réels associés aux projets énergétiques et ultimement de faire la part des choses. Les gens sont généralement intelligents et raisonnables. Le défi est de gagner leur confiance et de bien expliquer, clairement et en toute transparence, les projets, la pédagogie entourant ces mêmes projets, et de les rassurer quant aux différentes éventualités.

Le rôle du communicateur a aussi changé. Il est révolu le temps où nous faisons appel aux communicateurs pour changer le cours des choses après que les problèmes soient survenus. Le communicateur est rarement un Sauveur... Et agir sur le fait des événements, de façon souvent trop réactive, voire défensive, engendre rarement de bons résultats.

La **responsabilité** du communicateur a aussi grandement évolué. Il ne peut plus être qu'un simple porte-parole ou un relayeur d'informations. Il doit maintenant **d'abord** penser intelligemment et stratégiquement et ne rien prendre pour acquis avant d'agir. Il doit également anticiper l'improbable, vulgariser les messages, rassurer, faire de l'apprentissage et beaucoup de pédagogie, et **APRÈS** communiquer!



PARTIE **4**



**IDENTITÉS,
IMAGINAIRES, RÔLES
ET RESPONSABILITÉS
DES ACTEURS**



LE « **GRAND PROJET** »

Une médiation institutionnelle de l'imaginaire

BERNARD LAMIZET

L'imaginaire d'une institution ou d'une personne s'exprime sous la forme d'un projet qui engage une temporalité, une spatialité et un rapport au réel. Un projet condense l'imaginaire d'un acteur social – singulier ou collectif – dans la réalisation d'une tâche ou dans la production d'un objet qui l'engage. En ce sens, un projet relève d'une sémiotique, puisqu'il articule un signifiant – le projet lui-même – et un signifié – l'identité de l'acteur qui le formule et le met en œuvre. Le projet est une pratique sociale qui vient, finalement, donner à l'imaginaire une légitimité, en l'articulant à l'expression d'une identité, et une crédibilité, en l'articulant à des réalisations et à une mise en œuvre.

Le projet exprime *l'imaginaire de l'institution*, en l'articulant à l'expression de sa stratégie et en donnant ainsi à l'institution la dimension institutionnelle et politique d'un acteur et d'un engagement. C'est en s'exprimant pleinement sous la forme d'un imaginaire que les identités politiques deviennent des acteurs identifiables et pleinement présents dans l'espace public. Il convient donc de penser la signification du projet comme l'articulation des acteurs dans leur dimension singulière et collective et de l'institution dans sa dimension politique et dans sa visibilité spatiale.

Dans cette dimension imaginaire, un « grand projet » se distingue des projets ordinaires en articulant une dimension politique et une dimension esthétique, dans le temps court et dans le temps long. Le « grand projet » n'est pas seulement l'expression d'un imaginaire dans l'ordinaire du temps de la sociabilité et du temps politique : il s'inscrit dans une temporalité qui échappe au temps quotidien en instituant une temporalité qui échappante au temps de la personne. Un « grand projet » ne met pas en mouvement le temps singulier, mais s'inscrit dans une médiation articulant une dimension singulière de la temporalité et une dimension collective. Le « grand projet » exprime l'idéal de l'institution en instaurant dans l'ordinaire quotidien du temps court une anticipation de l'état de l'institution dans l'avenir de son temps long. C'est, finalement, en s'exprimant sous la forme de grands projets que les pouvoirs passent de la temporalité ordinaire du politique à une temporalité du politique instituant une temporalité pérenne qui leur donne une présence effective dans l'espace politique.

Le « grand projet » donne une consistance à ce que l'on peut désigner comme « imaginaire de l'institution », qui consiste dans l'expression d'une utopie (projection de l'institution dans le futur) et d'une stratégie politique (mise en œuvre d'un pouvoir). Ce que l'on désigne par « utopie », en particulier depuis l'invention de Thomas More, c'est, finalement, un projet qui n'a pas de place dans le temps et l'espace ordinaires du politique, et qui ne peut se concevoir que dans « un autre temps et un autre lieu » (Shakespeare, *Richard III*). Peut-être même faut-il aller plus loin : c'est en formulant un grand



projet qu'une institution acquiert pleinement le statut et la légitimité d'un pouvoir. La nécessité historique des « grands projets » est là : sans un projet qui l'exprime, une institution ne pourrait avoir la visibilité et la manifestation qui lui donnent une consistance pleine aux yeux de ceux à qui elle s'impose ; sans un projet par lequel il exprime la signification de son engagement, un acteur politique et institutionnel ne pourrait manifester son existence et sa présence dans l'espace public et dans l'histoire. C'est par les projets qu'ils ont engagés et mis en œuvre que les acteurs politiques et les pouvoirs se sont toujours manifestés dans l'histoire, ne s'y exprimant pas seulement pour leurs contemporains, mais y laissant une trace de leur présence et de leur existence pour les autres temporalités. Par les « grands projets » qu'ils ont inscrits dans l'espace public, les pouvoirs et les acteurs politiques donnent à leur identité une pérennité qui va au-delà du temps ordinaire du politique et qui s'inscrit dans le temps de l'histoire et dans la mémoire des institutions et des pays.

1. LA NOTION DE « GRAND PROJET »

Un « grand projet », ainsi, n'est pas un simple projet. C'est ce qui explique que l'expression soit devenue pratiquement un nom commun : on ne parle pas de « très grand projet », parce que, dans la locution « grand projet », « grand » n'est pas un simple adjectif. Le « grand projet » ne se distingue pas quantitativement du projet ordinaire, mais il s'en distingue dans le concept qu'il désigne, dans la façon de le penser, mais aussi dans les modalités particulières de sa mise en œuvre.

Ce qui définit le concept de « grand projet », et qui le distingue d'un projet ordinaire, est, d'abord, la façon dont il s'exprime dans le temps. Le « grand projet » s'inscrit dans le temps long, au sens donné par Fernand Braudel. L'historien propose le concept de temps long à propos de l'histoire de la Méditerranée. Dans son ouvrage sur *La Méditerranée et le monde méditerranéen au temps de Philippe II*, il remarque que, dans l'espace méditerranéen, s'articulent deux temporalités qui donnent lieu à deux conceptions différentes de l'histoire. Il y a, d'abord, le temps des personnages, des acteurs, des figures de l'histoire, des événements qui se produisent et se succèdent, et qui instaurent un calendrier. Par ailleurs, on peut trouver, dans ce calendrier même, des traces, des expressions, d'un autre temps, d'une autre façon de penser la temporalité, le « temps long », qui, lui, n'est pas le temps des personnages et des événements, mais celui des structures, des identités, des transformations pérennes de l'espace.



C'est ce temps long qui est celui des « grands projets ». En effet, la temporalité du « grand projet » n'est pas celle de l'expérience, mais sa mise en œuvre connaît une durée certaine et, surtout, il est appelé à pérenniser dans l'espace public l'expression des identités politiques, en transformant l'identité de la société dans laquelle il est inscrit et en transformant les lieux et la temporalité de l'espace public. Il existe deux dimensions du « grand projet » dans le temps long des institutions et des pouvoirs. D'abord, le projet est ce qui vient rythmer le temps long en figurant une finalité : le grand projet inscrit le temps des institutions dans une logique de la finalité en figurant une forme d'horizon de l'institution ou de l'acteur social qu'il engage. Par ailleurs, le projet exprime une forme de signification de la stratégie mise en œuvre : le projet est un mode de lisibilité, qui à la fois donne du sens à la stratégie de l'acteur et la situe dans l'espace du débat public.

La conception et la mise en œuvre du « grand projet » constituent, en elles-mêmes, des logiques institutionnelles, engageant un grand nombre d'acteurs et impliquant la situation des acteurs de l'espace public par rapport à lui. Un « grand projet », en ce sens, instaure une recomposition des logiques institutionnelles de la société et engage une redéfinition des pouvoirs et des identités des acteurs impliqués dans son élaboration et dans sa mise en œuvre. Au lieu que la logique institutionnelle de l'acteur qui le met en œuvre se limite au déploiement d'un pouvoir et de ses implications dans l'espace public, le grand projet donne à l'acteur ou à l'institution qui l'élabore la légitimité que confère un travail de conception et d'élaboration. À la légitimité institutionnelle de la reconnaissance et de la mise en œuvre d'un pouvoir, le grand projet ajoute la légitimité intellectuelle d'une conception et d'une invention. Par l'élaboration et la mise en œuvre du « grand projet », l'institution articule la dimension institutionnelle de son identité et de son image à la dimension d'un imaginaire politique de conception.

Finalement, le « grand projet » est une forme de sublimation, à la fois esthétique et politique, de l'identité des acteurs qui s'engagent dans sa conception et sa mise en œuvre. En s'inscrivant dans les logiques esthétiques et symboliques d'un imaginaire politique, le « grand projet » amène une recomposition des logiques qui donnent une signification au fait institutionnel. En effet, il instaure une recomposition de la relation entre les trois instances constitutives de l'identité politique : le réel, le symbolique et l'imaginaire. Le « grand projet » articule l'expression esthétique de l'imaginaire politique à l'expression symbolique du discours et de la communication politique et au réel des pouvoirs et des acteurs appelés à l'élaborer et à en mettre en



œuvre la réalisation. C'est, finalement, cette articulation à l'imaginaire qui constitue la spécificité de la place du « grand projet » dans le champ politique et institutionnel des acteurs et des pouvoirs.

2. LES SIGNIFICATIONS MULTIPLES DU PROJET

La *signification politique* du projet est l'expression de sa dimension institutionnelle et l'expression des normes sociales qui le fondent et qui l'orientent. Finalement, le « grand projet » exprime l'identité de l'institution qui le conçoit. Mais cette identité articule une finalité politique et le sens d'un engagement dans l'espace public, un système de normes qui fondent l'évaluation et le choix des projets et des pratiques institutionnelles, et, enfin, la mémoire de l'institution ou de l'acteur, qui articule le projet à toute une culture et à tout un passé institutionnel d'implication de l'acteur dans l'espace public. Prenons l'exemple du projet qu'a constitué la conception du train à grande vitesse (TGV) par les chemins de fer français, à la fin des années 1970 et au début des années 1980. Ce projet articulait trois éléments : une évaluation, fondée, en particulier, sur la concurrence entre le chemin de fer et les autres modes de transport et de déplacement ; des normes de l'évaluation des modes de déplacement ; enfin, la mémoire de la SNCF¹, caractérisée, en particulier, par une logique de l'unification du territoire et par une conception du transport collectif fondée sur le rôle de l'opérateur public.

La *visibilité de l'institution* exprimée par le projet consiste dans la signification de sa confrontation aux autres institutions et aux autres acteurs dans l'espace public. Le « grand projet » a une dimension importante d'expression de la place de l'acteur dans l'espace public. Finalement, le « grand projet » constitue un mode de visibilité de l'acteur – voire une forme de publicité. En élaborant le « grand projet » et en le mettant en œuvre dans l'espace public, l'acteur se donne une visibilité particulière. Cette visibilité, à la fois, le situe par rapport aux autres acteurs comparables, dans une sorte de rivalité ou de concurrence, exprime une spécificité qui le distingue des autres et, en même temps, en exprimant une forme d'imaginaire de l'institution, lui donne une place dans le champ de la confrontation des imaginaires de l'ensemble des acteurs politiques et sociaux qui s'expriment dans l'espace public. Pour poursuivre avec l'exemple du TGV, on ne peut pleinement comprendre le sens de ce projet qu'en situant le transport ferroviaire par rapport à d'autres

1. Société nationale des chemins de fer français, l'opérateur public de la conception et de la mise en œuvre des transports ferroviaires en France.



modes de transport et de déplacement (en particulier, par exemple, la voiture particulière, ou, surtout, le transport aérien) et en situant l'imaginaire qui le fonde dans le champ des imaginaires de l'espace national.

La *signification esthétique* du projet est l'expression matérielle de l'idéal dont il est porteur, inscrite dans la confrontation entre l'idéal esthétique et politique exprimé par le projet et la réalité de la situation dans laquelle il s'inscrit. En articulant l'imaginaire qui le fonde et le réel du pouvoir qui l'inscrit dans l'espace politique, le « grand projet » donne une dimension véritablement esthétique à l'expression institutionnelle de l'acteur qui l'élabore. Pour reprendre l'exemple du TGV, la conception esthétique des rames a constitué l'un des premiers éléments de l'élaboration du projet de la SNCF. Mais on peut prendre, ici, l'exemple du cas des grands projets d'aménagement de l'espace. Un « grand projet » d'aménagement de l'espace urbain donne une dimension esthétique au paysage qu'il contribue à élaborer. C'est ainsi que la dimension architecturale du Musée des Confluences à Lyon² donne au projet muséal la dimension esthétique de l'aménagement d'un site particulier de l'espace métropolitain lyonnais.

Nous nous trouvons ici à l'articulation de la *signification spatiale* du projet. Il s'agit de l'articulation entre sa fonctionnalité et ses usages et la logique esthétique qu'il exprime dans la recomposition du paysage dans lequel il s'inscrit. En se situant dans la recomposition d'un espace social, le « grand projet » trouve une signification particulière, qui se fonde, d'une part, sur la différence entre l'état de l'espace social lors de sa conception et l'état attendu après la mise en œuvre du « grand projet », et, d'autre part, sur les transformations des pratiques de l'espace social entraînées par la mise en œuvre des usages et des fonctionnalités de l'équipement réalisée dans le cadre du « grand projet ».

3. LA COMMUNICATION DU « GRAND PROJET »

Le « grand projet » engage toute une procédure de communication et d'information qui concourt à l'explicitation de sa signification et de sa mise en œuvre, à la mobilisation des acteurs qui y sont impliqués, à la communication du « grand projet » au grand public et à l'évaluation du « grand projet » après coup. La communication du « grand projet » ne saurait se réduire à l'ensemble des pratiques et des activités de promotion du projet et de diffusion de ses logiques dans l'espace public. Au-delà, il s'agit de l'ensemble des pratiques et des stratégies par lesquelles s'expriment les acteurs qui en sont porteurs,

2. Voir le chapitre 8 de cet ouvrage.



mais aussi les acteurs qui lui sont opposés. La communication du « grand projet » désigne l'ensemble des pratiques et des réalisations par lesquelles le « grand projet » acquiert une dimension symbolique dans l'espace politique et, de façon générale, dans l'espace public.

La communication du « grand projet » articule les fonctions des acteurs du projet (ceux qui le conçoivent et ceux qui le mettent en œuvre) et celles des destinataires du projet (les identités qui lui donnent sa dimension institutionnelle). L'élaboration et la mise en œuvre de stratégies de communication autour du « grand projet » constituent des modes de clarification des rôles de chacun. Il s'agit d'une communication dont la signification se pense à la fois du point de vue du projet lui-même et du point de vue des acteurs qui y participent. Ce n'est pas seulement le projet lui-même qui fait l'objet de la communication, mais aussi, avec lui, l'ensemble des acteurs, des pouvoirs et des institutions impliqués dans son élaboration et dans sa mise en œuvre. C'est, en particulier, la communication du « grand projet » qui rend intelligible la différence entre les acteurs de sa conception et de sa mise en œuvre, et les destinataires qui lui donnent sa dimension institutionnelle, en exprimant les pouvoirs *au nom desquels* il est élaboré.

La communication du « grand projet » consiste, d'autre part, dans l'élaboration de la mise en scène de sa visibilité dans l'espace public. C'est que, comme tous les acteurs de l'espace public, le « grand projet » occupe une certaine place dans l'espace public du débat et de la délibération. Le « grand projet » a une visibilité qui fait de lui, en quelque sorte, un acteur à part entière dans le débat public. Le projet de réforme des retraites élaboré par le gouvernement français dans les années 2009-2010 est devenu, lui-même, un acteur particulier de l'espace public et de l'espace des pouvoirs. C'était par rapport à ce projet que les acteurs et les pouvoirs se situaient les uns par rapport aux autres ; c'était ce projet qui constituait un acteur du processus narratif élaboré et mis en œuvre par les médias. La visibilité du « grand projet », en effet, prend la forme d'un récit, d'un système narratif qui, comme tous les récits, se situe par rapport à une certaine attente, par rapport à un certain *suspens* narratif, en particulier autour de la question et de l'incertitude relatives à son issue

Mais le « grand projet » s'inscrit aussi dans la communication que constitue le débat suscité autour de son élaboration et de la décision de le mettre en œuvre et dans sa manifestation effective dans l'espace public. Le débat autour du « grand projet » constitue la communication au-delà du récit et de la narrativité : il ne s'agit plus seulement d'une communication autour des personnages et des acteurs du projet, mais de la communication, à propos du projet, entre l'ensemble des acteurs des médias et de l'espace public. On peut, ainsi, distinguer deux espaces de communication et de



discours: l'espace politique est celui des acteurs du grand projet (concepteurs, réalisateurs et adversaires); l'espace public est celui des médias et de l'information qui implique les acteurs des médias, de l'information et de la communication et l'ensemble des sujets de l'espace social.

De plus, l'évaluation même du «grand projet» représente une forme spécifique de communication. Évaluer le «grand projet» ne consiste pas seulement à émettre un avis dans un débat, mais il s'agit d'un mode d'approche qui situe le «grand projet» dans un ensemble de projets comparables auxquels il est comparé et qui le situe par rapport à un ensemble de normes. Évaluer le «grand projet», c'est, ainsi, le situer par rapport à une échelle de valeurs et de normes dans une approche du débat public qui lui donne une place dans un véritable système de valeurs d'usage (fonctionnalités et pratiques engagées par le projet) et de valeurs d'échange (place du projet dans le débat public et dans le champ de la communication)³.

Enfin, le «grand projet» a une histoire et une mémoire qui, elles aussi, constituent des moments et des pratiques de communication. La conception du «grand projet», le débat qui l'entoure, sa mise en œuvre et son évaluation *a posteriori* définissent une temporalité propre, qui fait l'objet d'une histoire et d'une mémoire. Cette histoire et cette mémoire constituent des formes particulières d'expression et de représentation de la temporalité ouverte par le «grand projet», par ses acteurs et par les processus qu'il engage. L'histoire et la mémoire dont il fait l'objet font du «grand projet» un élément majeur de la communication politique et de l'activité symbolique mise en œuvre dans l'espace public. C'est, finalement, cette histoire qui fonde la légitimité du «grand projet» en le situant par rapport aux autres projets élaborés dans les temps précédents.

4. LE « GRAND PROJET » COMME FORME DE COMMUNICATION

Mais si le «grand projet» constitue un objet et une circonstance de la communication, il représente aussi, en soi, dans son expression et sa formulation mêmes, une forme de communication qui implique une rhétorique et une esthétique spécifiques. La rhétorique du projet constitue une forme particulière du discours politique, avec ses normes, ses codes, sa culture.

3. Il est rappelé, ici, que la distinction entre valeur d'usage et valeur d'échange est proposée par Marx dans sa recombinaison des logiques de l'économie politique.



Cette rhétorique consiste à susciter l'adhésion des acteurs de l'espace public et à structurer l'évaluation du « grand projet » dans la suite de sa mise en œuvre. Il s'agit, ainsi, d'une rhétorique visant à montrer que le « grand projet » s'inscrit pleinement dans la culture de ceux qui l'expriment et de ceux dont on attend qu'ils le mettent en œuvre. Cette rhétorique d'identité cherche à prouver que le « grand projet » est bien de nature à exprimer leur identité et, même, en constitue une forme de sublimation en construisant un aboutissement de cette identité et de son engagement dans l'espace public.

Mais cette rhétorique s'articule à une esthétique. Il s'agit, en effet, à la fois de susciter et de convaincre, et de montrer qu'en adhérant au projet et en contribuant à sa mise en œuvre, on va se donner une nouvelle visibilité, une nouvelle façon de se mettre en valeur dans l'espace social.

Ainsi, l'esthétique du « grand projet » consiste dans la mise en scène des éléments qui en assurent la visibilité et dans l'organisation des logiques de son exposition dans l'espace public. Il s'agit aussi d'une esthétique politique qui consiste dans l'organisation de la sublimation des identités que le « grand projet » met en œuvre. En mettant en œuvre le « grand projet », la société toute entière se met en scène pour elle-même et pour les autres dans un espace public recomposé, repensé, reformulé, et c'est cette mise en scène qui est assurée par l'énonciation de la rhétorique du projet. Sans doute, même, une fois de plus, c'est cette rhétorique particulière qui distingue le « grand projet » des projets ordinaires. Le « grand projet » est celui qui s'inscrit dans une mise en scène particulière des identités dans l'espace de la communication. C'est ainsi que l'on peut citer les termes par lesquels le président de la région Rhône-Alpes⁴ introduit *Rhône-Alpes 21, la démarche prospective régionale*. « Partout en Europe », écrit J.-J. Queyranne⁵, « les régions sont des lieux de projets partagés, parce qu'elles sont à la bonne échelle pour anticiper et accompagner les mutations de nos sociétés ». Le « grand projet » représente, pour le président de la région Rhône-Alpes, une forme particulière d'expression de l'identité régionale.

Enfin, la mise en œuvre même du « grand projet » est, en soi, une forme de communication, car le déroulement même de sa mise en œuvre produit une signification : le « grand projet » a, en ce sens, une dimension performative. En effet, la mise en œuvre même du « grand projet » exprime l'identité des acteurs qui l'ont conçu. La dimension performative du « grand projet » tient à

-
4. La région Rhône-Alpes est une des vingt-deux régions métropolitaines en France. Son siège est à Lyon et elle regroupe huit départements du Sud-Est. Elle est l'une des trois régions françaises les plus étendues. *Rhône-Alpes 21, la démarche prospective régionale* est un document diffusé par la Région à l'issue de l'assemblée plénière du Conseil régional, en juillet 2007.
 5. *Rhône-Alpes 21, la démarche prospective régionale*, p. 2.



ce qu'en le mettant en œuvre, les acteurs sociaux expriment leur identité, se font connaître dans l'espace public dans lequel ils s'expriment. Dans *Rhône-Alpes 21*, Didier Jouve, vice-président, écrira : « Regarder en avant : nous le devons aux Rhônalpins. Ils nous ont élus dans ce monde instable, brumeux et paradoxal pour gérer un peu de leurs affaires publiques⁶. » Les « grands projets » constituent une forme de rhétorique performative qui donne une visibilité particulière aux acteurs institutionnels qui les mettent en œuvre. En particulier, c'est cette rhétorique qui fonde la mise en œuvre du débat grâce auquel le « grand projet » fait l'objet d'une adhésion dans l'espace public.

5. LE « GRAND PROJET », LE DÉBAT PUBLIC ET LES IDENTITÉS INSTITUTIONNELLES

La communication du « grand projet » consiste, ensuite, dans l'organisation et la mise en œuvre d'un débat public autour de sa conception, de la signification de son élaboration, des acteurs qu'il implique et de son coût. L'élaboration et la mise en œuvre du « grand projet » font l'objet d'un échange de projets, d'opinions, de jugements, qui constitue, en soi, un débat particulier. Le « grand projet » acquiert, en ce sens, une dimension institutionnelle, puisqu'il suscite la mise en œuvre d'un débat au cours duquel vont s'exprimer et se construire les identités institutionnelles des acteurs de l'espace public. En ce sens, le « grand projet » est à l'origine d'une dynamique de débat et de confrontation.

Il convient, dans ces conditions, d'analyser les acteurs spécifiques élaborés et institués lors de la conception et de la mise en œuvre des « grands projets » étudiés, et, en particulier, d'analyser les identités conçues à l'occasion des « grands projets ». Dans l'exemple évoqué de *Rhône-Alpes 21*, le débat autour des projets d'aménagement de la région Rhône-Alpes va susciter l'expression et la reformulation des identités politiques des acteurs de la Région. En participant à ce débat, les acteurs vont être amenés à reformuler les logiques de leurs engagements politiques, à les rendre visibles et à montrer leur pertinence pour leurs adversaires, pour le public, mais aussi pour eux-mêmes. Les débats suscités par les « grands projets » dans l'espace politique sont les occasions au cours desquelles se forment et se restructurent les identités politiques. C'est, encore une fois, ce qui distingue les « grands projets » : ils constituent des occasions d'expression et de reformulation des identités politiques des acteurs et des institutions. « Le chantier que nous engageons », écrit, encore, D. Jouve, dans *Rhône-Alpes 21*, « est partenarial ;

6. *Ibid.*



il doit forcément associer les élus, les représentations de la société, les experts et les citoyens⁷.» Les «grands projets» sont des dynamiques d'expression d'identités institutionnelles revisitées et recomposées.

Les «grands projets» sont, enfin, des circonstances dans lesquelles les dynamiques et les normes des débats publics se transforment et sont appelées à évoluer. Toute une *histoire du débat public* est, ainsi, à structurer dans le champ des «grands projets». Les «grands projets» ont ainsi, en quelque sorte, une double existence. D'une part, ils expriment l'identité des acteurs qui les conçoivent et les mettent en œuvre dans le temps court de leur réalisation et dans le temps même de l'espace public qu'ils recomposent ou transforment. Mais, d'autre part, les «grands projets» contribuent à la recomposition et aux transformations des normes et des références mêmes du débat public. Ce sont les termes mêmes du débat, les logiques de l'évaluation et de l'engagement, qui font l'objet d'une transformation au cours des débats suscités par les «grands projets». C'est ainsi que l'on peut citer un projet comme le percement du canal de Suez, qui a entraîné toute une recomposition des logiques du transport maritime, mais aussi toute une recomposition des identités politiques des pays concernés et de leurs logiques diplomatiques et économiques en suscitant un déplacement des voies du parcours maritime, des échanges commerciaux et des références de la géopolitique.

6. LES DIFFICULTÉS DE LA COMMUNICATION DU « GRAND PROJET »

Comme toute structure politique, le «grand projet» connaît des difficultés de communication, qui donnent à la communication mise en œuvre le caractère conflictuel de toute forme de communication politique. Ces difficultés peuvent être de trois ordres.

D'abord, il existe des dynamiques de censure et de limitation de la communication qui sont mises en œuvre au cours de la dynamique des «grands projets», et qui fondent des logiques de pouvoir au sein de la structure institutionnelle des projets. L'élaboration et la mise en œuvre des «grands projets» sont de nature à déplacer ou à reformuler les logiques qui fondent et structurent les institutions; c'est ce qui les distingue des projets ordinaires. Mais c'est, en même temps, ce qui entraîne la mise en œuvre de logiques de pouvoir de nature à censurer la communication, à instaurer des normes de discours et de silence, à limiter les stratégies et les pratiques de

7. *Ibid.*



communication. Ces logiques de pouvoir sur la communication engagées dans le cas des «grands projets» sont, par exemple, ce qui explique les faits de censure et de régulation que l'on peut observer dans le contexte des entreprises industrielles. «Le constructeur automobile français Renault», peut-on lire, ainsi, dans *Le Monde* du 7 janvier 2011, «a décidé, lundi 3 janvier, la mise à pied, sans rémunération, de trois de ses cadres de haut niveau. Ils sont soupçonnés d'avoir livré des informations mettant en cause l'intérêt de l'entreprise, notamment sur le véhicule électrique, un sujet ultrasensible pour le constructeur automobile français.» Un projet industriel suscite une forme de censure, de limitation de l'information dans les espaces institutionnels impliqués.

D'autre part, les «grands projets» constituent des champs de communication qui comportent des apories et des impossibilités de communication, des éléments inexprimables qu'il convient d'analyser comme obstacles à la communication. Le secret propre à l'élaboration du «grand projet» constitue, en soi, une forme de limitation et de régulation de la communication, du débat et de la circulation de l'information qui sont mis en œuvre autour de l'élaboration du «grand projet». La notion même de «grand projet» se fonde sur une forme de clôture de l'espace public, sur une forme de limitation des pratiques de l'information et de la communication.

Enfin, comme les «grands projets» sont souvent porteurs d'innovations et d'éléments encore inconnus dans l'espace public, ils sont porteurs des éléments de communication et d'information non encore intelligibles dans l'espace public. C'est ainsi que l'on peut citer ce que Kant appelle la «révolution copernicienne» dans la *Critique de la raison pure*. Il s'agit des transformations de l'astronomie suscitées par l'expression des logiques coperniciennes de description du système qui devenait le système solaire. Ces transformations, qui constituaient, en soi, un «grand projet» de reformulation de l'astronomie, un projet de recomposition du *cogito* de l'astronomie, se sont heurtées, en leur temps, à une incompréhension qui, en soi, a constitué un conflit épistémologique majeur. Mais, dans le même temps, et sans doute cela constitue-t-il aussi une caractéristique du «grand projet», ces nouvelles logiques épistémologiques entraînaient une recomposition des logiques institutionnelles et des relations de pouvoir et de domination structurant les écoles de pensée de l'astronomie du temps. Les «grands projets» se caractérisent par le fait que leur formulation et leur mise en œuvre suscitent une recomposition institutionnelle des logiques intellectuelles. Finalement, le «grand projet» a quelque chose à voir avec la notion de «coupure épistémologique» formulée par L. Althusser à propos du «grand projet» de Marx de recomposition de l'économie politique.



7. LE « GRAND PROJET » ET LA SÉMIOTIQUE POLITIQUE

La sémiotique politique analyse et rationalise les formes et les logiques de la signification du discours et de la communication dans le champ politique. Elle est une rationalisation des formes symboliques des pouvoirs et des contre-pouvoirs. Les « grands projets » sont des formes particulières de la sémiotique politique. En effet, ils expriment dans un code spécifique les logiques politiques de l'identité et les représentations des identités sociales.

Comme toute forme sémiotique, l'instance sémiotique du « grand projet » articule un signifiant – la dimension esthétique du projet et son expression dans le discours et dans la représentation – et un signifié – la dimension politique du projet et les formes de société qu'il exprime et inscrit dans l'espace public. Pour comprendre la signification du « grand projet », sans doute est-il bon de commencer par rendre raison de ces deux instances, signifiant et signifié. En effet, fondamentalement, le « grand projet » est un signe qui donne aux identités politiques une visibilité et une forme particulières dans un espace public de communication et de représentation qui articule le projet aux logiques de l'organisation sociale et des relations entre acteurs. C'est en tant que signe qu'il convient de l'analyser sous la forme d'une articulation entre un signifiant et un signifié. En effet, le propre de la logique des « grands projets » est de constituer les projets en signes, qui circulent et sont interprétables dans l'espace public.

Le signifiant d'un « grand projet » est le discours et l'ensemble de représentations qui l'inscrivent dans le champ de la communication et des échanges. Il s'agit, ainsi, d'un ensemble de discours, d'un ensemble de formes linguistiques, écrites ou parlées, et d'un ensemble d'images, de représentations iconiques. Cet ensemble de représentations donne une consistance sémiotique à l'imaginaire du projet. Ces représentations rendent, dans le même temps, l'imaginaire du projet à la fois intelligible et interprétable, d'une part, et, d'autre part, mémorisable dans la culture de ceux qui en sont porteurs. C'est par les représentations, par les signifiants, que les « grands projets » articulent l'imaginaire au symbolique en l'inscrivant dans la mémoire des acteurs sociaux.

Le signifié du « grand projet » désigne l'ensemble des réalités et des imaginaires qu'il désigne, qu'il élabore ou qu'il met en œuvre. Le signifié du « grand projet » désigne la finalité qu'il poursuit : il s'agit de la situation à laquelle il est censé conduire, de la réalisation qu'il est supposé mettre en œuvre dans l'espace social. Le signifié du « grand projet » est ce qui le



rend intelligible dans la communication et dans les échanges qui ont lieu dans l'espace public et qui font de ce dernier un espace de représentations, d'informations, de débat.

On comprendra mieux, dans ces conditions, que le signifié du « grand projet » peut avoir une consistance réelle ou une consistance imaginaire. Mais, le plus souvent, le signifié du « grand projet » est l'ensemble des représentations et des éléments constitutifs de l'imaginaire politique dans certaines circonstances, dans une certaine situation de la société dans laquelle il s'inscrit. Le signifié du « grand projet », finalement, désigne l'imaginaire social et politique auquel est reconnue la dimension institutionnelle d'un débat et d'une référence culturelle.

La dimension sémiotique du « grand projet » fait de lui une des formes de la représentation : en exprimant la sociabilité et l'organisation de la société et des pouvoirs dans les projets qu'elle exprime pour la société, il s'inscrit dans des logiques et des codes de représentation au même titre que la représentation « médiatée » ou la représentation institutionnelle, en articulant la représentation à l'imaginaire de la société.

8. LE « GRAND PROJET » COMME SÉMIOTIQUE DE L'INSTITUTION

Dans le champ de la sémiotique politique, le grand projet exprime une *signification de l'institution* dans laquelle il s'inscrit, dans l'espace du débat et de la décision et dans l'espace social dans lequel le projet prend sa forme et sa matérialité. Ce n'est pas seulement l'imaginaire exprimé par le projet qui est mis en scène par la communication autour du « grand projet » : c'est aussi l'identité même de l'institution qui l'a élaboré et qui entend le mettre en œuvre.

En effet, la mise en œuvre du projet fait apparaître la signification de la stratégie de ses acteurs dans l'articulation de l'élaboration du projet et de sa réalisation et dans la confrontation des codes et des identités qui distinguent les acteurs entre eux et expriment leurs spécificités. Devant le processus engagé par la réalisation du « grand projet », on peut reconnaître et apprécier l'identité des acteurs qui interviennent, leurs stratégies, leur place dans l'espace public, mais aussi, bien sûr, les relations qu'ils entretiennent les uns avec les autres (ou l'absence de relations), et les intentions qu'ils poursuivent dans leur intervention.



La méthodologie élaborée et mise en œuvre dans la décision et le suivi du projet et la méthodologie mise en œuvre dans sa réalisation du projet expriment les logiques politiques et institutionnelles de l'institution dans laquelle il s'inscrit. Elles concourent, en ce sens, à la sémiotique des acteurs du projet. Le processus de la conception des « grands projets » et celui de leur mise en œuvre constituent des modalités selon lesquelles s'exprime l'imaginaire des acteurs et selon lesquelles on peut reconnaître et identifier leurs cultures et leurs références, même quand elles ne sont pas exprimées explicitement dans le discours politique et institutionnel tenu autour du « grand projet ». C'est ainsi, par exemple, que dans *Rhône-Alpes 21*, déjà cité, le Conseil régional Rhône-Alpes exprime une orientation politique dans les choix qu'il va effectuer en matière de politique énergétique. En écrivant « [c']est la consommation d'énergie qui est principalement en cause⁸ », il énonce une problématique de la responsabilité qui fonde sur cette responsabilité la légitimité des projets présentés.

Enfin, le projet constitue une sémiotique de la temporalité, dans l'articulation du temps de la décision, du temps de la mise en œuvre et du temps de l'usage, dans l'articulation du temps long de l'institution et du temps court du projet, et dans l'articulation du temps long du projet et du temps court de chacun des moments de son élaboration et de sa mise en œuvre. La spécificité d'un imaginaire politique exprimé par un projet est la fixation d'un calendrier, d'un échéancier, qui définit *la temporalité d'un imaginaire*. L'imaginaire se situe, en principe, hors de l'espace et du temps ; c'est la logique du projet qui énonce une dialectique entre l'atemporalité de l'imaginaire et la temporalité d'une mise en œuvre par des acteurs. Sans doute, d'ailleurs, cette temporalité du projet est-elle destinée à faciliter l'approbation des publics et leur adhésion aux dispositifs prévus par le projet au cours du débat politique qui l'entoure. C'est le sens de ce que l'on peut appeler la *rhétorique de l'agenda* dans les discours politiques des acteurs et des pouvoirs qui élaborent et mettent en œuvre des « grands projets » dans l'espace public. On peut citer, en particulier l'*Agenda 21*, élaboré en 2005 par la Division du développement durable des Nations Unies⁹.

8. *Ibid.*, p. 6.

9. <<http://www.un.org/esa/sustdev/documents/agenda21/french/action0.htm>>.



9. LE « GRAND PROJET » ET L'IMAGINAIRE POLITIQUE

La notion même de projet désigne une forme d'expression d'imaginaire politique, à la fois en ce que le futur est un mode exprimant l'imaginaire et en ce que le projet est appelé à se mettre en œuvre dans un autre temps que le présent. Mais la spécificité de la notion de projet est d'articuler cet imaginaire à une temporalité et à une spatialité précises. Dans le concept même de *projet*, de *projection*, il y a l'idée selon laquelle l'imaginaire s'inscrit dans un espace et un temps, ce qui le distingue des autres formes de l'imaginaire. Précisément, c'est cette spatialité et cette temporalité du projet qui l'inscrivent dans les formes et les logiques de l'imaginaire politique.

Au-delà, le « grand projet » se distingue des projets ordinaires d'une part, comme on l'a vu, par le fait qu'il met en question l'identité des acteurs qu'il engage et des espaces politiques qu'il concerne, mais aussi, d'autre part, par le fait qu'il s'inscrit dans une temporalité et une spatialité qui échappent à l'ordinaire de la sociabilité. Le « grand projet » s'inscrit dans un espace et un temps qui ne sont l'espace et le temps ordinaires ni des pouvoirs ou des mandats, ni de leurs adversaires. C'est la raison pour laquelle le « grand projet » échappe à l'ordinaire du débat politique en s'inscrivant dans un imaginaire qui conçoit un autre temps et un autre espace.

Dans ces conditions, il importe de penser l'articulation de l'imaginaire du « grand projet » avec celui des identités politiques qui le conçoivent et qui le mettent en œuvre. Pour comprendre les significations du « grand projet », il convient de penser, d'abord, la signification des imaginaires des pouvoirs ou des opposants qui le formulent. Il convient, en particulier, de penser à la fois la façon dont le « grand projet » exprime l'imaginaire politique de l'institution qui en est le destinataire¹⁰ et la façon dont l'imaginaire propre au « grand projet » peut entrer en contradiction avec celui de l'espace public dans lequel il s'inscrit. C'est ainsi, par exemple, que le discours de *Rhône-Alpes 21* sur l'énergie exprime un imaginaire largement fondé par les discours écologistes et par les philosophies écologistes de l'espace et du politique.

Il importe, enfin, de penser les spécificités de l'imaginaire politique quand il est exprimé par un « grand projet », et, en particulier, les différences entre « grand projet » et discours politique, et les formes particulières de rhétorique de l'imaginaire mobilisées par la communication des « grands projets ». Sans doute convient-il, en particulier, de penser les différences entre

10. En sémiotique politique, le destinataire désigne l'institution ou l'acteur politique qui mandate l'énonciateur d'un discours ou d'une représentation, ou l'acteur qui est à l'origine d'une politique ou d'un projet mis en œuvre par des acteurs dans *l'hic* et *nunc* de l'espace politique. Il s'agit d'un concept issu de la sémiotique greimassienne.



la rhétorique du « grand projet » et les autres rhétoriques de la propagande et de la communication politique. On peut, en particulier, relever deux grandes différences qui les distinguent et qui font apparaître une spécificité de la rhétorique du « grand projet ». La première différence est la logique unanime du « grand projet ». Tandis que les discours politiques se fondent, en général, sur des logiques de confrontation et d'opposition (gauche contre droite, patronat contre syndicats, etc.), les discours exprimant des « grands projets » sont censés mobiliser tout l'espace politique, concerner, dans une forme d'unanimité, tous les acteurs de l'espace social. La seconde différence est la dimension finaliste du « grand projet ». Tandis que les discours politiques fondent l'engagement de ceux qui les énoncent sur des identités d'acteurs ou de pouvoirs, les « grands projets » fondent cet engagement sur un horizon, sur une finalité, poursuivie par les acteurs qui adhèrent au projet et s'inscrivent, ainsi, dans une identité fondée sur une rhétorique de la *temporalité partagée*.

10. LE PROJET ET LA DÉCISION

En articulant l'imaginaire du projet et le réel du pouvoir et des acteurs qui l'assument, le temps de la décision distingue l'imaginaire du projet des autres formes de l'imaginaire politique. C'est parce qu'il s'inscrit dans une logique politique de la décision – qu'elle soit seulement à venir ou qu'elle soit effective, que le projet s'articule au pouvoir et, ainsi, acquiert une dimension pleinement politique. Les processus institutionnels de décision expriment la spécificité des acteurs qui, en assumant le projet, lui donnent la dimension d'une médiation politique ; de cette manière, le projet des acteurs de pouvoir – ou des acteurs liés au pouvoir – se distingue d'autres types de projets, plus personnels ou davantage d'ordre privé.

C'est, ainsi, la décision, dans tous les processus institutionnels qui la figurent, qui donne sa dimension et sa signification proprement politiques au projet. La décision représente la fin du projet. Ou elle en constitue l'horizon, inscrivant, ainsi, le projet dans une logique de finalité : le projet figure l'issue d'une décision encore à prendre, qui se trouve devant nous. Ou la décision, quand elle est effectivement prise, marque la fin de la dimension imaginaire du projet et son passage dans les logiques du réel du pouvoir.

La décision inscrit le projet dans une logique de la médiation, car elle fait apparaître la figure du *destinateur*, qui désigne l'institution ou l'acteur assumant le projet, articulé aux acteurs de sa mise en œuvre et à ceux de son usage. La médiation désigne la relation, plus ou moins distante, entre deux acteurs, l'un singulier et l'autre collectif. L'acteur singulier est l'acteur de pouvoir qui élabore le projet et qui prend la décision. L'acteur collectif



est le destinataire, *au nom de qui* le projet est élaboré et la décision prise. C'est le destinataire qui confère au projet sa pleine dimension politique en l'inscrivant dans une stratégie d'exercice du pouvoir. L'ONU, organisation internationale, est ainsi le destinataire qui confère sa dimension institutionnelle à l'Agenda 21, et fait de lui un projet pleinement politique, articulant le rôle des experts qui ont élaboré le projet et ceux des acteurs et des pouvoirs qui le mettront en œuvre.

Sur un autre plan, la relation entre la décision et le débat dans l'espace public exprime la confrontation entre le projet et l'institution ou la société dans laquelle il s'inscrit et donne lieu à différentes fonctions, comme la contestation, la confrontation et la négociation. Tandis que la décision donne au projet son caractère institutionnel, c'est le débat qui se mène autour de lui qui donne au projet la dimension d'un objet de communication politique, lui donnant une signification fondée sur l'identité des acteurs qui interviennent dans le cours du débat. Le processus de communication politique engagé par la tenue du débat instauré autour du projet amène les acteurs de l'espace public à se situer par rapport au projet et à ses implications et, de cette manière, articule la spécificité de l'imaginaire politique figuré par le projet aux imaginaires politiques particuliers des acteurs engagés. Se met ainsi en œuvre une forme d'*intersémiotité du projet*¹¹, qui permet de comprendre les différences d'interprétation du projet entre les acteurs et, éventuellement, les désaccords ou les conflits de communication qui peuvent apparaître dans l'espace public au cours du débat sur l'adoption du projet.

11. LE « GRAND PROJET » DANS LE TEMPS

L'interprétation du projet, qui l'institue pleinement comme forme sémiotique, consiste dans l'instauration d'une relation entre la signification qui le rend intelligible en l'articulant à l'imaginaire qu'il exprime et la reconnaissance des codes esthétiques et imaginaires dans lesquels il s'inscrit. Interpréter un projet consiste, ainsi, à reconnaître à la fois le code qui le met en relation avec une culture et l'imaginaire social dont il est porteur. Interpréter le « grand projet » d'Agenda 21 consiste, ainsi, à associer la reconnaissance d'une culture et d'un engagement écologiste et celle de codes politiques lui donnant une intelligibilité selon les situations particulières dans lesquelles il est formulé.

11. Le terme « intersémiotité », élaboré sur le modèle du concept d'intertextualité, élaboré par J. Kristeva, désigne les convergences et les interpénétrations de plusieurs systèmes sémiotiques autour de pratiques de communication, d'énonciation, d'interprétation et de signification.



L'évaluation du projet est l'appréciation de la relation entre l'imaginaire du projet et le réel des usages dont il fait l'objet et des contraintes auxquelles il est soumis. Faisant partie du processus de la décision, l'évaluation du projet consiste à apprécier son opérabilité (relation au réel des situations), sa légitimité (association à la dimension symbolique des institutions) et l'issue à laquelle elle conduit (association à la dimension imaginaire de ce que l'on attend de la réalisation du projet). L'évaluation du projet va s'inscrire dans le processus de communication à la fois en structurant un processus de comparaison avec d'autres projets (et, donc, au-delà, du choix d'un projet de préférence à d'autres) et en instaurant des processus de légitimation des grands projets fondant leur reconnaissance par l'institution qui en est le destinataire.

Le suivi du projet est l'ensemble des pratiques symboliques de communication qui accompagnent les différents moments de la réalisation du projet et qui assurent, ainsi, sa confrontation constante au destinataire qui le légitime et aux acteurs de médiation qui en rendent compte. Il définit une *temporalité propre du projet*, articulée au temps social dans lequel il s'inscrit et au temps singulier des acteurs qui y participent. Cette scansion des différents moments de la réalisation du projet institue une *temporalité interne au projet*. Elle fait du projet un processus doté d'une diachronie interne. C'est aussi cette temporalité, exprimée par une chronologie, qui va distinguer les « grands projets » des projets ordinaires, les « grands projets » s'inscrivant dans une temporalité et une chronologie qui vont au-delà de celles des acteurs singuliers et des pouvoirs. Mais la temporalité du projet s'inscrit aussi dans la tension entre sa mémoire interne propre et la mémoire de l'institution dans laquelle il s'inscrit. Le « grand projet » peut s'inscrire dans la continuité de la stratégie du destinataire – c'est le cas, par exemple, du projet d'électrification du réseau ferroviaire français qui a accompagné l'autre projet, de conversion au nucléaire, de la fourniture d'électricité à la France. Mais il peut exister des tensions entre certains « grands projets » et la mémoire de leur destinataire, comme ce fut le cas, par exemple, lors de la construction de l'euro, entre les tendances nationalistes de certains pays ou, simplement, leur tendance à la conservation de leur autonomie économique et financière, et leur engagement européen, qui les conduisait à l'adoption de la monnaie unique.

La mise en œuvre du projet constitue sa fin ; elle marque la transformation du projet, forme d'imaginaire, en un réel, celui de la mise en œuvre et de l'exercice effectif du pouvoir, et, ainsi, elle fait apparaître l'implication des acteurs et la tension entre le projet et l'espace dans lequel il s'inscrit. En mettant en œuvre le projet, les acteurs politiques articulent une stratégie de communication qui les fait apparaître comme acteurs effectifs et qui, surtout, construit une *temporalité symbolique*, faisant de la mise en œuvre du projet



un véritable feuillet qui prend la suite de la chronologie de l'élaboration, puis de la décision. La communication du « grand projet » se transforme, ainsi, à un certain moment, en un récit de sa mise en œuvre. C'est ce moment qui achève la mise en œuvre de ce que l'on peut appeler *la médiation temporelle* du « grand projet ».

Enfin, les « grands projets » s'inscrivent dans le temps long en occupant une place particulière dans l'histoire et dans la mémoire, à la fois sous la forme de la confrontation de leur expression et de leur réalisation et sous la forme de la mémoire sociale, qui donne aux « grands projets » une place particulière dans l'histoire de la cité. La communication des « grands projets » consiste, aussi, dans l'expression de leur articulation au temps long de l'institution dans laquelle ils s'inscrivent, à la fois en leur donnant une place dans la mémoire de l'institution et en rendant intelligible leur relation aux autres réalisations engagées dans des stratégies comparables.

12. LE « GRAND PROJET » DANS L'ESPACE

Les « grands projets » sont aussi inscrits dans l'espace, et cette spatialité concourt à l'expression de leur signification. Sans doute même peut-on reconnaître une spécificité des « grands projets » dans le fait qu'ils sont inscrits et visibles à la fois dans le temps de la société et dans l'espace public. On peut, en particulier, faire apparaître trois dimensions de la signification spatiale des « grands projets ».

D'une part, les « grands projets » transforment l'espace dans lequel ils sont mis en œuvre. En effet, ils y introduisent des volumes, une esthétique, un usage de l'espace qui sont appelés à transformer la signification même de l'espace et à sublimer l'identité spatiale de l'espace public dans lequel ils s'inscrivent. C'est ainsi que l'on peut reconnaître de telles transformations de l'espace public dans la mise en œuvre de « grands projets » de réutilisation ou de réhabilitation de lieux patrimoniaux. En transformant la Manufacture des Tabacs, à Lyon, ou la Halle aux Vins, à Paris, les « grands projets » universitaires ont véritablement transformé l'espace public.

D'autre part, la mise en œuvre des « grands projets » implique une transformation des logiques politiques de l'usage de l'espace et de l'inscription dans l'espace des pouvoirs qui sont à l'origine des projets. C'est ainsi, par exemple, que les projets de recomposition et de réhabilitation des centres urbains dégradés suscitent souvent des conflits entre les différents pouvoirs qui s'exercent dans ces lieux, mais aussi, dans d'autres cas, des tensions autour des nouveaux usages des lieux et des quartiers réhabilités. On peut



citer, par exemple, les tensions qui scandent, à Lyon, le temps de la mise en œuvre du projet d'aménagement du site du confluent du Rhône et de la Saône. Le projet d'aménagement de la Confluence connaît plusieurs orientations (logement, culture, musée, etc.) de nature à susciter des conflits entre acteurs et à rendre, ainsi, moins lisible une signification globale du « grand projet ».

Par ailleurs, les « grands projets » s'inscrivent dans ce que l'on peut appeler *une temporalité longue de l'espace* : ils sont engagés dans un usage de l'espace qui va au-delà de l'usage politique quotidien pour engager une dynamique de l'espace fondée sur une pérennité des pratiques et de leurs significations. C'est en la rapportant au temps long de son devenir que l'on peut pleinement apprécier l'emprise des « grands projets » sur l'espace public qu'ils transforment.

Enfin, les « grands projets » donnent toute sa consistance et son existence pleine à l'espace public, en faisant de lui à la fois le lieu géographique de la matérialisation des projets et le lieu symbolique d'expression et d'interprétation des projets et du débat qu'ils suscitent. Finalement, c'est par les « grands projets » qui le remodèlent et le transforment sans cesse que l'espace public acquiert, en permanence, une signification politique et une dimension symbolique, articulées aux logiques institutionnelles des pouvoirs et des institutions qui le structurent.

13. L'ÉCHEC DU PROJET

Comme toute forme imaginaire d'expression ou d'engagement, un projet n'est pas nécessairement mené jusqu'à son terme. Le projet peut échouer, ce qui signifie qu'il n'est pas entièrement mis en œuvre ou que ses implications n'ont pas pu être assurées dans l'espace public. L'échec d'un projet marque à la fois l'échec de la décision qui l'exprimait et celui de la communication à laquelle il avait donné lieu. Dans le cas de l'échec d'un projet, dans celui d'un projet qui n'est pas mis en œuvre, les conditions et les raisons de cet échec contribuent, elles aussi, à l'élaboration de la signification des logiques propres de l'institution dans laquelle il avait été élaboré et décidé.

Sans doute l'échec d'un projet est-il aussi significatif que sa mise en œuvre du point de vue du management et de la vie des institutions. Il convient, dans ces conditions, de penser une *sémiotique de l'échec* propre aux projets. Cette sémiotique de l'échec articule la signification du projet à un ensemble de significations qui ne peuvent pas être exprimées dans l'espace institutionnel.



Il s'agit, d'abord, d'une sémiotique des acteurs et des conflits entre leurs pouvoirs et des limitations de ces pouvoirs. L'échec des projets peut marquer l'impossibilité de s'exercer pour les pouvoirs des acteurs qui en étaient porteurs. Il s'agit d'un *échec d'impuissance*. On peut citer, par exemple, l'échec du projet de réforme institutionnelle proposée par le général de Gaulle en 1969. Il s'agissait d'un grand projet de refonte de l'État dont le rejet lors du référendum de 1969 a marqué la limite du pouvoir du président de la République.

Il peut s'agir, ensuite, d'une sémiotique de l'institution et, en particulier, d'une sémiotique de son incapacité à s'inscrire dans le réel de la vie sociale. L'échec du « grand projet » marque, dans ces conditions, l'impossibilité pour l'institution de permettre ou de légitimer sa mise en œuvre. Il s'agit d'un *échec institutionnel* du projet, comme cela a pu être le cas lors de l'échec du projet de réhabilitation du quartier Grôlée dans le centre de Lyon. Tout un ensemble d'immeubles sont sans destination depuis plusieurs années, des commerces ont fermé sans être remplacés. Il s'agit d'une forme d'échec d'un projet de renouvellement d'un quartier important du centre-ville, qui marque la limite des grands projets d'urbanisme et d'aménagement.

Il s'agit, enfin, de ce que l'on pourrait appeler une *sémiotique politique de désir*. Quand l'institution exprime un « grand projet » qu'elle n'est pas en mesure de mener jusqu'à son terme, on peut dire qu'elle manifeste un désir de manque. Au lieu de manifester un engagement institutionnel dans une stratégie de pouvoir, l'institution manifeste l'équivalent, sur le plan politique, du désir du sujet singulier. En exprimant un « grand projet » irréalisable, l'institution se heurte à la limite de son propre pouvoir en confrontant au réel de sa situation un imaginaire qu'elle sait irréalisable. On peut citer le cas de certaines stratégies de communication de « grands projets » impossibles, qui ne font que mettre en valeur les limites du pouvoir qui les exprime. Sans doute est-ce ainsi que l'on peut comprendre le projet de conquête de la Perse par Alexandre le Grand, ou encore le projet de conquête de la Russie par Napoléon. De tels échecs montrent que les « grands projets » peuvent n'être que des modes d'expression et de mise en scène de pouvoirs politiques et institutionnels dans les espaces publics dans lesquels ils s'expriment.



CONCLUSION : NÉCESSITÉ SOCIALE ET POLITIQUE DU PROJET ET LOGIQUES INCONSCIENTES DE L'INSTITUTION

Comme on l'a vu, le concept de « grand projet » s'applique à des institutions ou à des acteurs collectifs, à la différence des projets ordinaires qui peuvent être aussi bien ceux de sujets singuliers que ceux d'acteurs collectifs. Mais, ainsi, comme les identités singulières, les institutions vont exprimer, par la rhétorique du projet, des logiques de désir, qui désignent des dialectiques entre le réel et l'imaginaire et des confrontations entre des pouvoirs et des manques. Mais pour bien comprendre ces logiques de désir, sans doute est-il nécessaire de penser un *inconscient des identités*, qui désigne la part des identités qui est refoulée dans l'opposition au réel qui s'impose à elle. Comme les identités singulières, les institutions ont des logiques inconscientes, des logiques refoulées ou censurées, que le « grand projet » contribue à rendre explicites ou intelligibles.

En effet, d'abord, le « grand projet », en proposant à l'institution un autre temps et une autre spatialité, rend possible l'expression de logiques qui ne sont pas formulables dans le temps ordinaire de l'institution. Ce que l'on appelle un « grand projet » figure l'expression d'un engagement de l'institution dans une dynamique imaginaire – qui se réduit à l'imaginaire quand elle est inconsciente en se heurtant à l'impossible d'une situation politique. Mais, de ce fait, l'orientation même de l'institution, la signification de son ancrage dans l'espace public est pleinement exprimée par les dispositions du « grand projet » ainsi impossible à réaliser, sans être limitée par les contraintes du monde. On peut citer, par exemple, le cas de certaines « villes nouvelles » non achevées, voire non même entreprises, qui expriment, dans leur totalité impossible à réaliser, l'ensemble des objectifs et des significations du pouvoir qui les avait conçus.

Par ailleurs, le grand projet manifeste des tendances qui vont au-delà des pouvoirs et des implications ordinaires de l'institution, et cette forme de sublimation va jusqu'à une forme de transgression des pouvoirs et des censures de l'institution. On peut citer ainsi, par exemple, le cas de certains projets de réalisations esthétiques censurées ou de certaines manifestations artistiques qui, finalement, demeurent à l'état de projet et expriment, sous la forme de projets, des formes de transgression des limites qui, par cette transgression même, permettent de faire comprendre la signification des limites imposées. Le « grand projet » permet de comprendre, ainsi, les significations des logiques institutionnelles des espaces sociaux dans lesquels il s'inscrit,



de la même manière que le sujet peut faire apparaître les logiques de son inconscient en énonçant, dans le discours analytique, une parole qui transgresse les manques qui limitent son identité. De cette manière, le « grand projet », dans son impossibilité même, exprime les limites constitutives de l'identité sociale des acteurs politiques qui le formulent, et l'on peut, ainsi, mieux comprendre le sens de ces limites. C'est ce qui a pu se produire, par exemple, lors de l'élaboration du premier projet d'institution d'une monnaie européenne (l'ECU), dont l'échec a permis de comprendre l'état d'alors de la construction de l'Union européenne et sa signification, tout en faisant apparaître les significations inconscientes de la construction européenne dans la transgression de ses limites.

C'est ainsi que les projets sont nécessaires à l'institution qui, sans eux, n'a pas de moyen d'exprimer son imaginaire et de susciter l'adhésion publique. « Le probable n'est pas certain », écrit Edgar Morin, « et souvent c'est l'inattendu qui advient. Nous pouvons appliquer à l'année 2011 le proverbe turc : *Les nuits sont enceintes et nul ne connaît le jour qui naîtra*¹². » Quand Edgar Morin tient ces propos, il nous rappelle qu'il n'y a pas de politique sans imaginaire, et, par conséquent, pas d'identité politique qui ne s'exprime sous la forme de « grands projets » qui, dans leur caractère imaginaire même, expriment la plénitude des significations du fait institutionnel qui la fonde.

12. Le Monde, 9-10 janvier 2011.





DE *GERMINAL*
À **MALARTIC**

Comment l'imaginaire minier arrive-t-il en ville ?

MICHEL JÉBRAK

Le Québec connaît une crise de ses relations avec le monde minier. Depuis 2009, les débats publics se sont accumulés: un premier signal est donné par le rapport du vérificateur général du Québec en avril 2009. Il souligne la faible capacité du ministère des Ressources naturelles et de la Faune (MRNF) à considérer adéquatement les principaux enjeux économiques, sociaux et environnementaux.

En 2009, les débats se focalisent sur deux points chauds. Le développement de la mine d'or de Malartic, en Abitibi, par la compagnie Osisko, conduit au déménagement d'une centaine de maisons et entraîne un débat public qui se clôt partiellement en juillet 2009 après l'avis favorable pour l'ouverture de la mine émis par le Bureau d'audiences publiques sur l'environnement (BAPE), autorité de référence dans le domaine. À la fin de l'année, Sept-Îles fait les manchettes; une partie de la population, animée par un groupe de médecins, s'oppose à l'exploration de l'uranium au lac Kachiwis par Terra Ventures, une compagnie junior de Vancouver. La compagnie arrête ses travaux à la fin de l'année 2009.

En 2010, c'est le débat sur les gaz de shale (schiste) qui domine les débats publics. La montée du prix du gaz, parallèlement à celui du pétrole, et la mise au point de techniques de production par fracturation hydraulique des roches mères des hydrocarbures, ont conduit les explorateurs pétroliers à se tourner vers les basses terres du Saint-Laurent, entre Montréal et Québec. Toute la zone est couverte de permis d'exploration en 2008. Mais ce développement soudain surprend les populations. La crise éclate à l'automne 2010 et est notamment marquée par la démission de la ministre chargée du dossier. Un rapport du BAPE en février 2011 recommande une évaluation environnementale stratégique face à la faiblesse des informations.

Enfin, en mai 2011, le gouvernement de Jean Charest lance un ambitieux programme sur le nord du Québec, le Plan Nord, fortement axé sur le développement minéral et énergétique d'un immense territoire au nord du 49^e parallèle. Le Plan Nord fait l'objet d'un débat vigoureux de nature profondément politique, mais aussi stratégique quant à l'équilibre entre l'exploitation des ressources et la conservation (au sens de protection absolue) du territoire. Ces controverses se développent sur le fond d'un débat en vue de moderniser la loi sur les mines du Québec. En 2010, la consultation publique montre les divergences de visions sur les modes de développement, la distribution des responsabilités publiques et la répartition des richesses. Une première version de la loi est abandonnée en décembre 2010, et la deuxième est toujours en discussion.



L'accumulation de ces crises fortement médiatisées a relancé le débat sur la pertinence du développement minier au Québec, un pays où le langage politique a longtemps valorisé d'abord les technologies du savoir, des biotechnologies à l'aéronautique. Peut-on concilier les deux modes de développement? La nature fortement capitalistique et mondialisée de l'industrie minière a reposé également la question de la responsabilité nationale. Comment être maître chez nous? Mais on peut également lire cette séquence comme la déclinaison particulière de manifestations publiques contre les grands projets de développement, qu'ils soient dans le domaine des ressources ou non. On peut rappeler à cet égard les crises reliées à la centrale thermique au gaz naturel du Suroît (2001-2004), au projet de déménagement du Casino de Montréal (2005) ou à la construction d'un terminal méthanier à Rabaska, près de Québec (2004-2007). Face à un État diminué menant des politiques libérales, le débat minier illustre fondamentalement la question du partage des responsabilités politiques, avec l'avènement de la démocratie participative, voire de la démocratie directe (Carne, 2011).

Sur le long terme, plusieurs éléments économiques internationaux peuvent expliquer pourquoi cette crise s'est produite depuis 2008. Depuis la fin du xx^e siècle, l'économie mondiale est dominée par l'urbanisation de plusieurs dizaines de millions de Chinois chaque année, ce qui produit une demande exceptionnellement forte pour les ressources minérales, et en particulier pour les métaux. Elle est en de nombreux points comparable à celle qui prévalait à la fin du xix^e siècle lors de l'urbanisation des États-Unis. Après une période de retrait entre 1973 et 1995, les prix des métaux se sont mis à remonter, entraînant un boom de l'exploration minière dans le monde entier, et en particulier au Canada. Le Canada est ainsi le premier pays du monde en termes de budget d'exploration pour les métaux non ferreux depuis près de 10 ans. Mais la recherche minière se porte également vers les métaux précieux, dans un contexte de crise de confiance vis-à-vis des économies nord-américaines et européenne. Enfin, les changements technologiques conduisent à développer de nouveaux métaux, du lithium au scandium. L'intensification globale de l'exploration conduit à rechercher de nouvelles mines aussi bien dans des territoires «vierges», ou considérés comme tels, que dans des districts qui ont fait leurs preuves; dans presque tous les cas, l'intensification du développement minier crée des tensions avec les populations locales. Il est bien peu probable que ces mouvements de fond connaissent une décroissance dans les prochaines années.

L'intensité de la crise est particulièrement aigüe du fait d'un rééquilibrage des impacts médiatiques en liaison avec le développement de l'Internet. Les groupes de pression ont assimilé beaucoup plus vite les



technologies réseaux que les industries ou les gouvernements. Plus jeunes, plus mobiles, plus technologiques, ils ont su donner une vaste résonance à leurs débats et utiliser les médias pour mieux communiquer leurs projets. L'analyse des discours contradictoires montre l'importance des enjeux locaux, les priorités différentes de l'économie et de l'écologie, les ambiguïtés de la notion de développement durable. Mais elle fait aussi ressortir la permanence des thèmes relatifs à la mine et à l'exploitation des ressources. Les discours médiatiques reposent en grande partie sur des simplifications, sur l'utilisation de valeurs communes et antagonistes, sur des argumentaires analogiques à caractère parfois transcendantal et sur des représentations sociocognitives de la réalité. Elles font en fait appel à des mythes de notre rapport à la Terre : Terre-mère, Terre-nation, Terre-trésor, Terre-enfer.

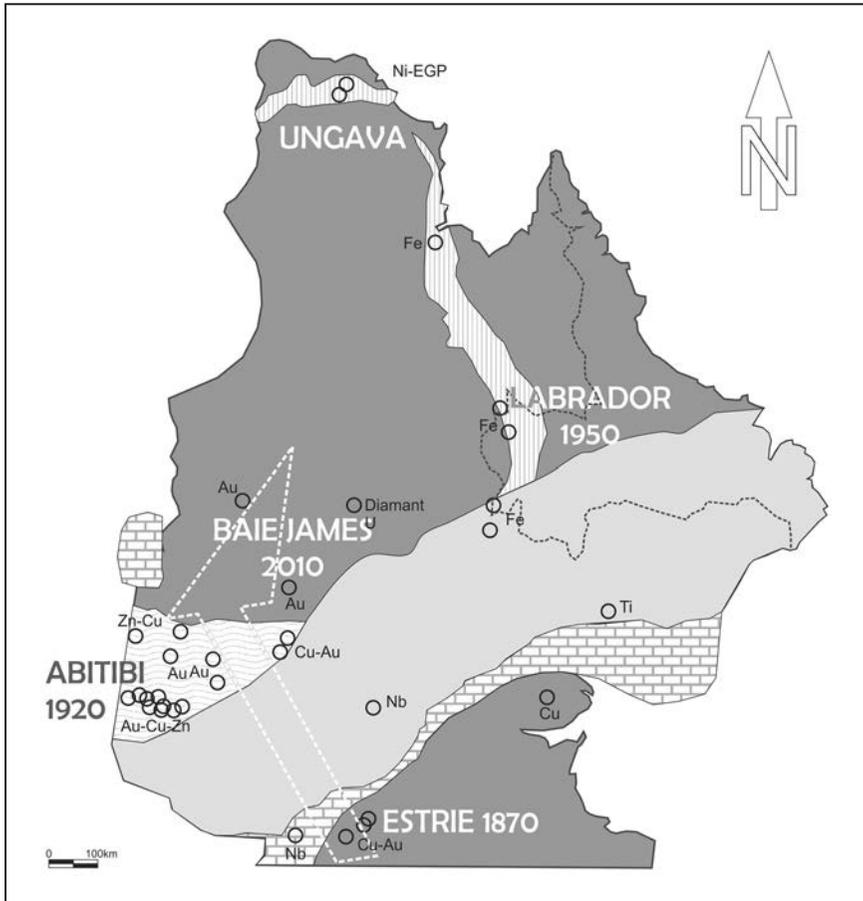
Dans cet article, nous nous proposons de présenter quelques caractéristiques des populations concernées par les messages relatifs au développement minier, qu'ils proviennent de l'industrie minière ou de leurs opposants. Puis, nous illustrerons comment les mythes peuvent structurer les discours médiatiques, en nous focalisant autour des quatre déclinaisons de la Terre dans la représentation sociale. En conclusion, nous montrerons qu'il importe de considérer ces mythes dans les approches communicationnelles, surtout sur des sujets d'une telle complexité.

1. LES PUBLICS QUÉBÉCOIS FACE AUX MINES

L'industrie minérale joue un rôle fondateur au Québec (Vallières, 1989). Jacques Cartier mentionne avec grand enthousiasme la découverte de diamants et d'or près de Québec, avant de reconnaître sa méprise. La première mine de plomb ouvre en 1686, et dès 1735 se développent les Forges de la Saint-Maurice, qui exploitent le fer des marais. Le développement industriel va migrer du sud vers le nord (Paquette, 2000) : or en Beauce, amiante et cuivre en Estrie à partir du milieu du XIX^e siècle, cuivre et or en Abitibi vers 1920, fer du Labrador en 1950. La migration vers le nord se poursuit aujourd'hui avec l'ouverture prochaine de mines d'or et de diamant à la baie James, de développement pour le nickel en Ungava, et d'autres développements annoncés (figure 13.1).



FIGURE 13.1. Carte des principales mines et des principaux districts miniers du Québec, avec leur décennie de développement



Les teintes grisées correspondent aux grands ensembles géologiques du Québec. La flèche montre l'axe du développement depuis 150 ans; des districts isolés sont actuellement sans descendance (Gaspésie, Basse-Côte-Nord).

Ce développement minéral a pesé et pèse encore fortement sur l'économie du Québec. Il a été à la racine d'une vaste industrie de transformation, en particulier pour le fer, le titane et les métaux de base. Comme dans d'autres pays, la mine a été le lieu de conquêtes sociales importantes qui restent dans la mémoire collective: première grève de Thetford Mines en 1915, grève de l'amiante en 1949, grève de Murdochville en 1957, etc.



Le développement minéral s'est largement transcrit dans la culture du Québec. La chanson a été marquée par les paroles minières, de Réal Benoît à Gilles Vigneault, de Jean-Paul Fillion à Richard Desjardins (Chamberland et Gaulin, 1994). Le roman québécois sur les mines est cependant assez rare (Damase Potvin, *Histoire romancée des mines du nord-ouest du Québec*, 1940) et c'est un Français, Bernard Clavel, qui a narré la conquête minière de l'Abitibi. Plus récemment, Lise Bissonnette, Jocelyne Saucier, Pierre Yergeau et Louise Desjardins ont situé l'action de leurs romans en Abitibi-Témiscamingue.

On peut distinguer schématiquement quatre types de situations au Québec en fonction des relations de la population avec l'industrie minière : les espaces ruraux, les grandes villes, les espaces nordiques et les régions minières.

Les espaces ruraux du Québec n'ont pas eu d'histoire minière récente ; la population ne connaît généralement pas l'industrie minière et s'y intéresse peu ou pas. L'irruption de l'exploration pétrolière dans le dossier des gaz de shale et les difficultés qui ont suivi ont montré que la gestion du territoire était le principal point de friction. Les organisations agricoles protègent leur activité face à toute activité industrielle. Mais les dossiers vont être différents en fonction des situations économiques et des rapports de force.

Les grandes villes du Québec, Montréal, Québec, Gatineau ou Sherbrooke, sont loin des mines, dans le temps ou dans l'espace. Bien que Sherbrooke doive largement sa croissance et sa tradition industrielle aux mines de cuivre du XIX^e siècle, parmi les plus profondes de l'époque, sa population a complètement oublié l'histoire de ses origines. D'une manière générale, les urbains ont tôt fait d'occulter le fait que le développement des sociétés modernes a avant tout été – et reste largement – basé sur l'exploitation accélérée de ressources minérales généralement non renouvelables. Il est frappant de constater la disjonction entre une utilisation effrénée des métaux et le refus de les voir exploiter ! La résistance à tout développement minier est donc très forte, ainsi que l'a montré le projet d'une mine de niobium à Oka, dans la banlieue de Montréal, en 2004 ; une situation assez semblable s'était produite à Kerdévet, une mine d'antimoine à Quimper, en Bretagne, dans les années 1980. Il faut se rendre à l'évidence : les mines, même petites, ne sont pas les bienvenues dans l'espace urbain.

Les espaces nordiques constituent l'essentiel du territoire québécois, où ils ont accueilli l'ensemble des projets miniers depuis un siècle. Ils sont occupés depuis 4000 ans par des peuples autochtones qui n'ont découvert le métal que lors de la rencontre avec les Européens. Plus au sud-est, les Indiens du Keweenaw (Michigan) exploitaient le cuivre natif depuis plus de 6 500 ans ; il n'y a donc pas d'incompatibilité entre certaines cultures autochtones et



l'exploitation minière. Le point clé est la lecture sacralisée du territoire que font les cultures autochtones. Tout espace comporte des sites sacrés, des marqueurs de l'histoire et des ancêtres, et leur conservation est essentielle. Les espaces autochtones canadiens sont à bien des égards très similaires à ceux de l'Australie; dans ce pays, la Cour suprême reconnaissait dès 1992 (Mabo c. Queensland) que le territoire n'était pas une *terra nullius* et que les droits indigènes étaient prévalents. Au Canada, dans la plupart des cas, il a été possible d'arriver à des compromis entre les compagnies d'exploration minière et les communautés, même pour des projets sensibles comme les concentrations en uranium en Saskatchewan. Les processus sont de plus en plus encadrés et visent à assurer un respect des cultures et un partage du développement et des retours économiques et sociaux. Il subsiste néanmoins en toile de fond un enjeu de légitimité sur la propriété du territoire.

Les zones minières du xx^e siècle, telles l'Abitibi ou la Côte-Nord, forment des espaces de transition où la situation évolue depuis la colonisation. Nous l'examinerons plus en détail dans la prochaine section.

2. LES RÉGIONS MINIÈRES : LE CAS DE L'ABITIBI

Il existe aujourd'hui deux principales zones minières au Québec, l'Abitibi et la Côte-Nord. Dans ces deux secteurs, les communautés locales ont montré récemment que le développement minier n'allait plus de soi.

La région de l'Abitibi est rattachée au Québec en 1898. La colonisation de l'Abitibi débute officiellement en 1912 et se développe avec l'industrie minière, soutenue par la construction de la ligne du National Transcontinental. Une première phase d'urbanisation se développe, d'abord le long de la voie ferrée, puis en suivant les gisements d'or le long de la riche faille Cadillac, entre Rouyn-Noranda et Val-d'Or. Les premiers habitants sont donc des mineurs et des paysans. Dans les années 1950, plusieurs mines de fer et de titane entrent en production au Labrador et sur la Côte-Nord, et plusieurs gisements de cuivre sont mis en production dans de nouveaux districts (Gaspésie, nord de l'Abitibi).

Une deuxième phase d'urbanisation minière germe entre 1960 et 1980 (Riopel, 2003). L'industrie se déplace vers le nord, avec l'ouverture de mines et de villes à Matagami et à Joutel. La production diminue le long de la faille Cadillac et l'exploitation minière y joue alors un rôle économique moins important. En Abitibi, le nombre d'emplois dans les mines d'or est divisé par 5 entre 1940 et 1970. Les habitants de cette région vont donc connaître



la décroissance, puis se tourneront vers d'autres activités, notamment la transformation. Au tournant des années 1980, l'industrie entre dans une phase de déclin, ce qui se répercute sur les activités et les emplois en région.

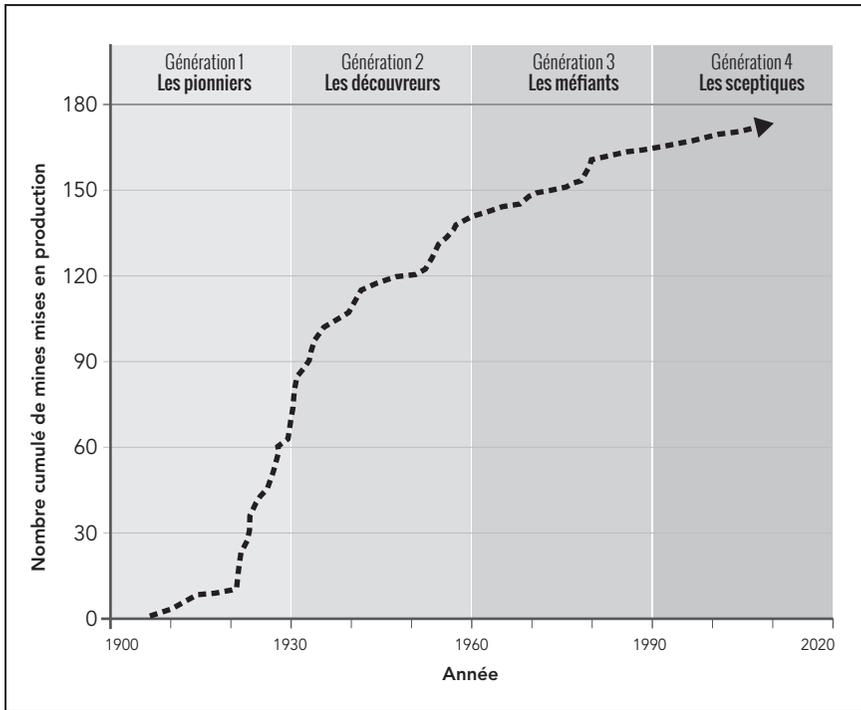
Il n'y aura pas de troisième phase d'urbanisation au Québec, puisque les mines aujourd'hui reposent sur des installations temporaires et un transport des travailleurs sur de longues distances (*fly-in / fly-out*).

L'Abitibi est un cas exemplaire du déphasage progressif qui se produit entre un développement minier, dans une zone prolifique, et une évolution sociologique quasi inévitable. L'Abitibi est une zone mature sur le plan minier; les premières mines ont 100 ans, et la géologie des ressources de cette région est parmi les mieux connues du monde. Près d'une mine a été mise en production par an depuis un siècle (figure 13.2). Mais en même temps, la population s'est progressivement diversifiée, et a pris corps avec un territoire réinterprété. Si la première génération des explorateurs a été animée par un esprit de conquête sur un territoire qui semblait vierge, leurs petits-enfants ont perdu cet appétit pour le remplacer par un lien affectif. C'est un oubli générationnel. Avec la disparition de la première génération, c'est l'empreinte du temps qui s'efface (Attias-Donfut, 1988).

On aboutit ainsi à des paradoxes. Le cas de Malartic est exemplaire. La ville est d'abord une ville de services pour une mine souterraine; avec la fin de l'exploitation souterraine dans la région, elle voit son activité décliner. Les mines deviennent objets de musée. Dans un tel camp minier mature, les habitants ont perdu l'enthousiasme des pionniers, ils ont oublié les liens entre la mine et le développement, et ils subissent les effets d'une après-mine mal maîtrisée, à l'origine de la pollution des sols, de paysages ravagés et de détresse sociale. Quand la compagnie Osisko développe un projet de mine d'or, la grande majorité des habitants approuve un renouveau minier, au risque d'une mutation urbaine; mais la majorité n'est pas l'unanimité, et certains Abitibiens entendent redévelopper leur territoire sur la base de nouvelles activités. Ils seront appuyés par des urbains, de Montréal ou d'ailleurs, qui transposent leur environnement sur un secteur où l'activité minière ne s'est pas achevée. Ce n'est pas seulement la mine qui arrive en ville, ce sont aussi les mythes urbains qui envahissent le territoire minier.



FIGURE 13.2. Courbe cumulative de l'ouverture des mines en Abitibi depuis 1900, d'après les données de Lulin (1990) et de Gilbert (site de Minalliance), et attitude des différentes générations de la population vis-à-vis des mines



3. LES MYTHES DE LA MINE

Le monde souterrain ne laisse personne indifférent (Terrin, 2008); depuis l'apparition de l'homme, la Terre apparaît à la fois comme une source de sagesse et d'angoisse, comme un espace géniteur et mortuaire, comme un désert plein de richesses. Les mines représentent l'action humaine qui va prélever, voire piller les ressources du sous-sol. Et la rhétorique actuelle sur la gestion durable des ressources non renouvelables n'est que le dernier avatar d'une sémantique oxymorique en mutation.

Dans les débats récents sur les mines, on a vu resurgir deux types de discours: d'une part, celui des partisans du développement industriel, ingénieurs, géologues, avec une approche scientifique de la réalité, des mesures quantitatives des faits, une croyance absolue dans le progrès, une vision orientée vers le global. D'autre part, celui des partisans d'une pause du



développement, ou au moins de son redéploiement responsable, une vision souvent orientée d'abord vers le local, avec l'utilisation d'un discours moins technocratique et plus proche des gens.

Dans les deux cas, les communications reflètent les représentations sociocognitives des parties. Cette notion a connu un grand développement en psychologie sociale, en anthropologie, en sociologie, en histoire des mentalités ou en sciences de l'éducation. Ces représentations reflètent à la fois l'objet, l'industrie minière, mais aussi le sujet qui s'exprime et partage avec son groupe. Elles peuvent évoluer au fil des interactions individuelles et collectives, mais reposent sur un noyau stable, partagé par la plupart (Moscovici, 1989; Abric, 1994). De telles représentations permettent d'intégrer la complexité du monde, et de donner un sens plus large aux actions entreprises. Elles reprennent le plus souvent des éléments anciens recombinaisonnés à des faits récents, pour donner des synthèses originales.

La mine, espace souterrain, est au carrefour de plusieurs visions très anciennes de la Terre, visions qui vont chercher leurs racines jusqu'aux origines des civilisations: la Terre-mère, la Terre-nation, la Terre-trésor, et la Terre-enfer. Il y en existe bien d'autres, telles que la relation de la mine et de la Terre aux labyrinthes ou à l'enfermement, qui ne seront pas abordées ici.

3.1. La Terre-mère

L'homme est le fils de la Terre depuis la plus haute Antiquité et sur la plupart des continents. On en trouve la forte présence dans toute la lignée indo-européenne, de l'Adam (la Terre) en hébreu à Urās chez les Sumériens, de Gaia la Grecque à Tellus la Romaine (Durand, 1992). La Terre est à la fois glaise et mère; le ventre de la Terre, son sous-sol, est considéré comme l'utérus de la fécondité (Terrin, 2008). La Terre-mère, c'est Demeter/Cerès, la déesse des moissons, qui nourrit les hommes, ou Kybele/Plato, la déesse des mines et des forgerons. La Terre est le ventre maternel dont sont issus les hommes (Eliade, 1949). Les minéraux eux-mêmes sont fécondés par la Terre-mère. Ils se purifient progressivement pour arriver à l'or immortel dans la tradition alchimique.

La tradition est également très forte dans les Amériques; c'est Pachamama, chez les Incas, en particulier en Bolivie, toujours présente dans les relations avec l'industrie minière. C'est aussi la Chalchiuhtlicue aztèque, qui porte une jupe en jade. Et on l'observe particulièrement développée chez les peuples autochtones en Amérique du Nord. L'assemblée des Premières Nations du Canada insiste aujourd'hui sur sa proximité avec la Terre et met la gestion des ressources minières parmi ses premières priorités. Elle met la



Terre-mère au centre de plusieurs mythes ; chez les Hurons, un chant amérindien le résume : « La Terre est notre Mère, nous devons prendre soin d'elle. Nous touchons son corps sacré, à chaque pas que nous faisons. La Terre est notre Mère, elle prendra soin de nous... » (<<http://www.terre-mere.ch>>).

Les terriens ont donc une relation filiale avec leur planète. L'écologie moderne trouve une large partie de ses racines dans cette approche du monde, une approche plus holistique où la planète et ses habitants sont étroitement intégrés. L'image spatiale de notre planète bleue dans un sombre espace vide a marqué tous les esprits. La thématique d'une Terre féminine renvoie souvent au monde aquatique, mais la caverne est le lieu des anfractuosités de la naissance, et la mine apparaît comme un cocon, un élément de la matrice. Chez Jules Verne, Neil, l'héroïne des *Indes Noires*, est la fille de la mine, la fille de la Terre. Sortir de la mine, c'est naître à nouveau. Les commentaires miniers modernes utilisent à foison la métaphore, en particulier lors du sauvetage des mineurs chiliens ensevelis à la mine San José (2010), dont la seconde naissance se produisait par un sputnik phallique.

3.2. La Terre-trésor

La Terre est également perçue comme un trésor, le lieu de toutes les découvertes inattendues, mais aussi comme un trésor unique en elle-même. Dès l'âge du cuivre, les humains se sont enfoncés sous terre pour des chasses au trésor. Une large partie des voyages internationaux ont été provoqués par la soif de richesse, et en particulier par la soif de l'or, depuis la conquête de la Côte-de-l'Or par les Portugais au *xvi*^e siècle jusqu'aux ruées vers l'or du *xix*^e siècle, de l'Australie à l'Alaska. Les ruées se poursuivent aujourd'hui, du cœur de l'Amazonie brésilienne (Sera Pelada, 1970) aux territoires autrefois anthropophages du Sénégal oriental (Diabougou, 2012). Et on pressent que les entrailles de la Terre recèlent des trésors cachés, de véritables cavernes d'or et d'argent comme celle d'Ali Baba.

Le trésor est le principal argument économique des développeurs miniers et de leurs zéloteurs. C'est notoirement l'argument de la conquête de la Nouvelle-France par Champlain, ou plus récemment du Plan Nord au Québec. C'est le trésor des ressources minérales qui explique en grande partie l'essor économique, puis artistique, de la Toscane au *xv*^e siècle, et celui de l'Erzgebirge au *xvii*^e, ou de la South Australia au *xix*^e siècle. Mais le trésor inquiète aussi par ses conséquences économiques et morales. On retrouve ainsi deux thématiques qui puisent leurs racines au plus profond de nos traditions culturelles. D'une part, la chasse au trésor est le triomphe de l'avidité, un des trois poisons du monde dans la tradition indienne. Comme dans



l'histoire d'Ali Baba, la quête de la richesse minérale et sa passion effrénée fait craindre une fin tragique (Watkin, 2012). D'autre part, la découverte du trésor est le triomphe de l'inégalité, à l'opposé de la vision égalitaire chrétienne. On retrouve cette notion dans de nombreuses critiques récentes du développement, comme celle basée sur le syndrome hollandais (Corden, 1984). Le trésor minéral, l'or de la Terre, c'est aussi l'excrément primordial des alchimistes...

3.3. La Terre-enfer

Si les mines sont parmi les matrices terrestres, elles représentent également des lieux infernaux, le début et la fin. Depuis toujours, la Terre est le lieu de l'enfer, le lieu maudit de tous les vices et de toutes les angoisses. La descente aux enfers se fait au travers de failles, de crevasses, de bouches volcaniques ou minières. Les portes de l'enfer sont des portes de fer au seuil d'airain (Homère, *L'Iliade*).

La littérature des mines regorge de références aux analogies infernales, des mines de l'enfer à l'enfer des mines. Le mythe d'Orphée a été repris à de multiples reprises, et notamment dans le *Voyage au centre de la Terre* de Jules Verne. Les mineurs sont des astrologues à rebours, qui regardent la Terre plutôt que les étoiles. La mine est un lieu d'«enfer... mement», une prison professionnelle, voire morale. Zola, dans *Germinal*, décrit un monde infernal à cause de la chaleur et de l'obscurité, une métaphore de la mort. Aujourd'hui, les mines d'étain de la Cerro de Potosi (Bolivie), de cassitérite de Bisse (République démocratique du Congo) et de fer de Bellary (Inde) sont devenues les archétypes des mondes infernaux. Être mineur, c'est faire le travail du diable sur le site Internet des «*backpackers mondistes*».

3.4. La Terre-nation

Les mines sont enracinées. Elles marquent implacablement l'espace national. Et elles deviennent toujours des lieux de fortes communautés. Face à une nature hostile, face à des contemporains méfiants, les mineurs se sont toujours constitués en groupes sociaux solides, solidaires. Une illustration en est offerte par les sept nains de *Blanche-Neige* (Walt Disney, 1937, issu d'un conte des frères Grimm), des mineurs de diamants dont le costume est directement inspiré des planches d'Agricola (1556).

Cette cohésion sociale est à la source d'une combativité particulière des communautés minières, championnes des luttes sociales de la deuxième révolution industrielle. On la retrouve à l'échelle des provinces minières, et à celle des nations. L'enjeu des ressources est un enjeu politique, enraciné



dans le sol. Les luttes minières constituent toujours des éléments du roman de la construction nationale. En Australie, on pense par exemple aux grèves de Broken Hill (1890), qui poussent à l'établissement d'une fédération. Au Canada, l'époque de Jean Lesage au Québec est marquée par le mouvement « Maîtres chez nous » (1962); en Nouvelle-Calédonie, les mines de nickel contribuent à l'autonomie kanake (1984). La Terre est chez nous et à nous. La nation constitue une forteresse solidaire face aux puissants et aux étrangers. Ce discours se retrouve aujourd'hui tant du côté des entrepreneurs miniers que de leurs détracteurs.

CONCLUSION

Les mythes miniers sont sous-jacents à une grande partie du discours médiatique. Dans des enjeux très complexes, mêlant très court et très long terme, les populations se tournent vers un savoir traditionnel, vers une répétition d'enjeux récurrents sur le rôle des ressources minérales dans l'économie d'un territoire. L'incompréhension domine les débats. Quand les systèmes habituels de discernement de l'information échouent, il faut se retourner vers des assises familières et enracinées. Les groupes de pression, qu'ils soient miniers ou environnementalistes, font donc largement appel au fonds culturel commun, aux représentations sociales.

Cependant, les populations du Québec sont diverses. Chacune d'entre elles est animée par des représentations sociales sensiblement différentes et plus ou moins dominantes des ressources minières; ainsi, la notion de Terre-mère est surtout l'apanage des populations autochtones, celle de Terre-nation renvoie aux populations des grandes villes, tandis que celles de la Terre-trésor et de la Terre-enfer semblent prééminentes pour les populations en région.

Il est donc essentiel de considérer ces mythes dans les approches communicationnelles sur des sujets d'une telle complexité. En effet, le discours scientifique est particulièrement difficile à faire passer dans la population. Les sciences de la Terre apparaissent comme un ensemble de disciplines difficiles, obscures, saturées de mots complexes plus ou moins d'origine saxonne. Les concepts eux-mêmes sont différents dans le vocabulaire technocratique et dans le langage courant. Les notions de gisement minéral, de ressources, prouvées ou inférées, sont mal comprises du public et des communicateurs. 20 ans de récession minière ont conduit à un quasi-désert cognitif, en particulier dans les villes! On touche donc là les limites d'une communication rationnelle: à défaut du réfléchi, on se base plus sur le ressenti.



Mais la scission va plus loin. Elle porte aussi sur le point d'observation. Le discours technicoéconomique est basé sur une vision moyenne des événements, tandis que celui du public, plus sensible, est basé sur une distribution fractale des événements. Dans ce cas, la mémoire est marquée par les crises majeures, et fait passer l'effet local devant l'effet global.

Ainsi, les modes de communications nécessiteront dans l'avenir de porter une meilleure attention aux soubassements idéologiques des différents discours. Il ne faudra pas fantasmer sur la rapidité des changements culturels, pas plus dans l'industrie que dans le public. Comme le soulignait Philippe Meirieu (1989) : « Un sujet ne passe pas ainsi de l'ignorance au savoir, il va d'une représentation à une autre, plus performante. » Il reste donc de vastes champs de créativité pour de nouvelles représentations des liens entre les mines et leur tissu social. Si *Germinal* a marqué les esprits urbains par la misère humaine des mines, Malartic nous fait le devoir de mieux considérer les représentations sociales et cognitives des mines dans leur environnement.

BIBLIOGRAPHIE

- ABRIC, J.C. (1994). *Pratiques sociales et représentations*, Paris, Presses universitaires de France.
- AGRICOLA, G. (1556). *De re metallica*, Traduction H. Hoover, 1912.
- ATTIAS-DONFUT, C. (1988). *Sociologie des générations. L'empreinte du temps*, Paris, Presses universitaires de France.
- CARNE, R. (2011). *The Leaderless Revolution: How Ordinary People Can Take Power and Change Politics in the 21st Century*, New York, Simon & Schuster.
- CHAMBERLAND, R. et A. GAULIN (1994). *La chanson québécoise de La Bolduc à aujourd'hui. Une anthologie*, Québec, Nuit Blanche Éditeur.
- CORDEN, W.C. (1984). « Booming sector and dutch disease economics: Survey and consolidation », *Oxford Economic Papers*, vol. 36, n° 3, p. 359-380.
- DURAND, G. (1992). *Les structures anthropologiques de l'imaginaire*, Paris, Dunod.
- ELIADE, M. (1949). *Traité d'histoire des religions*, Paris, Bibliothèque scientifique Payot.
- LULIN, J.M. (1990). « Une analyse du développement minier du Nord-Ouest québécois », dans M. Rive, P. Verpaelst, Y. Gagnon, J.M. Lulin, G. Riverin et A. Simard (dir.), *The Northwestern Quebec Polymetallic Belt*, Montréal, The Canadian Institute of Mining, Metallurgy and Petroleum, p. 17-34.
- MEIRIEU, P. (1989). *Apprendre... oui, mais comment?*, Paris, E.S.F.
- MOSCOVICI, S. (1989). « Des représentations collectives aux représentations sociales », dans D. Jodelet, *Les représentations sociales*, Paris, Presses universitaires de France, coll. « Sociologie d'aujourd'hui », p. 62-86.



- PAQUETTE, P. (2000). *Les mines du Québec 1867-1975: une évaluation critique d'un mode historique d'industrialisation nationale*, Outremont, Les Éditions Carte blanche.
- RIOPEL, M. (2003). *À la conquête du Nord: le Transcontinental et l'ouverture de l'Abitibi à la colonisation*, <<http://www.encyclobec.ca/main.php?docid=473>>, consulté le 11 avril 2012.
- TERRIN, J.-J. (2008). *Le monde souterrain; mythes, richesses, exploration*, Paris, Hazan, coll. « Guide des Arts ».
- VALLIÈRES, M. (1989). *Des mines et des hommes. Histoire de l'industrie minière québécoise. Des origines au début des années 1980*, Québec, Ministère de l'Énergie et des Ressources.
- WATKIN, T. (2012). « Ali Baba and the mining of New Zealand », *Pundit*, 16 avril 2012, <<http://www.pundit.co.nz>>.





PERCEPTION, RÔLES ET LIEUX DES ACTEURS

Vers un vocabulaire pour la construction
d'un grand projet

**ANDRÉ-A. LAFRANCE
ET PASCALE LAFRANCE**

Le but de notre recherche est de développer des images et un vocabulaire permettant aux acteurs des grands projets de fonctionner avec les réseaux de communication qui les composent et les entourent. Plus particulièrement, notre recherche s'intéresse à l'influence des messages véhiculés par ces réseaux de communication sur le niveau de motivation des acteurs à effectuer une tâche faisant partie de la séquence des travaux menant à la finition de ces grands projets. Ce travail implique un objectif à la fois théorique et pédagogique. Il faut donner aux acteurs un vocabulaire permettant d'échanger et de négocier leurs différents positionnements afin d'en arriver à un « contrat » qui tient compte à la fois de leurs intérêts personnels et de leurs préoccupations professionnelles. Car il faut bien qu'ils défendent ces intérêts et préoccupations devant leurs collègues, leurs supérieurs... et leur miroir.

Afin d'explorer les différents champs sémantiques et d'en extraire les vertus pédagogiques, notre hypothèse de recherche est que la motivation des acteurs à contribuer à la réalisation d'un projet dépend de deux variables liées à leur perception des paramètres de ce projet. Il y a, d'un côté, leur perception de l'importance qu'ils accordent aux autres projets de l'organisation, lesquels sont annulés ou retardés par la réalisation du grand projet pour lequel on sollicite leur contribution. Puis il y a leur perception de l'importance que ces mêmes acteurs accordent à l'écart entre la finalité de la réalisation du projet et les objectifs fixés. Il s'agit d'une matrice extrêmement complexe tissée de vecteurs de valorisation qui sont, certes, souvent complémentaires, mais aussi, parfois, opposés. On joue ici sur le terrain des acquis endohistoriques (les histoires qu'on se raconte) autant que des héritages exohistoriques (les histoires qu'on nous raconte). Il faut comprendre que ces perceptions peuvent évoluer en cours de projet. Et nous nous intéressons aux instruments et activités de communication qui contribuent à cette évolution.

Pour que le mécanisme de l'évaluation de l'importance d'un « grand projet » entre en opérations, il faut d'abord que les acteurs prennent conscience des rôles qui leur sont attribués, à la fois par leurs partenaires et par les observateurs extérieurs. Voyons donc quels sont les principaux critères qui influencent le positionnement des acteurs et composent les scénarios dont ils se font les acteurs.

1. LE CRITÈRE DE GRANDEUR

Le vécu quotidien nous rappelle que le critère de « grandeur » est extrêmement relatif. Nous sommes fort conscients que le terme « extrêmement » est en lui-même porteur de cette mouvance qui caractérise l'utilisation du



terme « grand ». Il s'agit là d'un terme qui supporte toutes les argumentations utilisant le relativisme comme base de défense d'un point de vue contesté. En effet, on n'est grand que par rapport à un autre qui est... moins grand.

Alors, comment les acteurs d'un grand projet sauront-ils qu'ils sont impliqués dans un « grand » projet ? Nous nous sommes arrêtés à des critères qui nous semblent jouir d'une valeur complice au sein des acteurs impliqués. Nous proposons donc qu'un « grand » projet soit celui qui retient un pourcentage majoritaire (plus de 50%) des ressources, espaces et temps d'une collectivité, qu'il s'agisse d'une entreprise, d'une municipalité ou d'un État. Ce pourcentage majoritaire relègue donc les autres projets auxquels pourraient s'intéresser les acteurs, pour des raisons d'exercice ou de marge professionnels ou encore pour une occupation des priorités stratégiques de leur propre organisation, au statut de deuxième recours.

Nous avons formalisé ce critère avec l'abréviation PRET, pour « pourcentage de ressources, d'espace et de temps ». On comprend que la perception de ce pourcentage est entièrement dépendante de l'évaluation opérée par les acteurs. Comme l'histoire des projets antécédents, le classement d'un projet dans le continuum historique de l'organisation a, lui aussi, des volets endogènes et exogènes. Si l'organisation insiste pour donner à un projet une valorisation le plaçant parmi les « grands », chacun des acteurs, comparant les ressources, espaces et temps qu'il est appelé à contribuer et qu'il souhaite y apporter à toutes celles qui composent son insertion dans l'organisation, devra, lui-même, juger si le projet pour lequel on le sollicite est un « grand » projet. Si c'était le cas, une telle évaluation pourra justifier les priorités et les choix qui suivront. Différentes évaluations du PRET pourraient amener les acteurs à remettre en question la pertinence du projet ou ses différentes séquences de réalisation.

On comprendra qu'un projet puisse être « grand » pour une organisation qui va en bénéficier, mais qu'il pourrait ne pas jouir de ce qualificatif pour l'organisation qui doit le réaliser – ou l'inverse. Le projet du réaménagement d'un carrefour pourrait être un « petit » projet pour une municipalité qui prévoit une dizaine d'opérations semblables au cours des prochaines années. Mais il pourrait être un « grand » projet pour une jeune entreprise dont c'est le premier contrat de voirie.



2. LE CRITÈRE DE PARTIE PRENANTE

Il faut d'abord identifier l'activité réelle d'un acteur. Nous proposons la division entre «parties prenantes» et «parties prises». Les parties prenantes (attitude active) représentent les acteurs qui sont impliqués volontairement et interviennent dans le processus de réalisation du projet: par exemple, le maître d'ouvrage ou le maître d'œuvre.

Les parties prises (attitude passive) sont entraînées dans le projet malgré elles, donc impliquées sans que ce soit leur choix: par exemple, les habitants déplacés pour la construction d'un aqueduc, ou des employés dont la tâche est perturbée ou modifiée par une fusion d'entreprise ou par l'introduction d'un nouveau logiciel de gestion. Ces acteurs peuvent éventuellement être amenés à intervenir dans le processus de réalisation du grand projet (devenir des parties prenantes): par exemple, en recourant à des manifestations, à des mouvements d'opposition, ou à des invalidations réglementaires.

Le communicologue, chargé d'observer les acteurs et de conseiller l'une des parties, doit inclure toutes ces parties dans son portrait de la situation. Et il doit savoir que les acteurs peuvent passer d'un statut à un autre, en fonction des vecteurs de communication. Il est à la fois critique des rôles que s'attribue chacun des acteurs et stratège pour ceux qui veulent tirer profit de sa critique.

3. LE CRITÈRE DU RÔLE

Dans la conception et la réalisation d'un grand projet, les différents acteurs se distribuent et se voient distribuer des rôles. L'observateur constate que, tout en étant bien définis dans leur nature, ces rôles sont portés avec une certaine ambiguïté tactique par les différents acteurs.

Après avoir observé un bon nombre de projets, nous en sommes arrivés à proposer une brochette de rôles. Nous vous les présentons. Puis nous en discuterons, puisqu'il s'agit de balises pragmatiques qui peuvent se révéler fort utiles dans l'analyse et la programmation des interventions professionnelles, mais qui glissent fréquemment d'un champ sémantique à un autre.

Notre brochette conceptuelle contient quatre piques.

- ✕ Il y a les bénéficiaires: ceux qui vont tirer profit de la réalisation du grand projet. On comprend que, dans les discours polémiques des différents acteurs, la qualité de réel bénéficiaire d'un grand projet puisse suivre le positionnement politique du discoureur. Nous verrons, plus loin, que l'attribution de la pique «bénéficiaire» peut être confondue avec celle d'une autre pique de la fourchette communicationnelle.



- ✖ Il y a les fiduciaires : ceux qui se donnent pour rôle de représenter les bénéficiaires. Car ces derniers ne sont pas nécessairement capables d'exprimer leur rôle. Certains fiduciaires émergent spontanément parce qu'ils représentent déjà, dans d'autres dossiers, ceux qui sont considérés comme les « bénéficiaires » du projet. D'autres s'inventent un rôle qui découle de leur volonté ou de leur intérêt à se faire les porte-paroles de ceux qui sont déjà considérés comme bénéficiaires ou de ceux qu'ils déclarent bénéficiaires afin de justifier leur rôle de partie prenante comme fiduciaires de ces derniers.
- ✖ Les subventionnaires sont ceux qui fournissent les ressources pour la réalisation du projet. Leur première tentation est de se croire fiduciaires des bénéficiaires de ce projet. Évidemment, cela implique une joute communicationnelle entre les différents acteurs. Qui sont les bénéficiaires dont on se déclare, allégrement, les fiduciaires ? Devient-on les subventionnaires parce qu'on est les fiduciaires et qu'on se doit de fournir les ressources qui vont permettre aux bénéficiaires... de bénéficier du grand projet ? Comme un ministère des Transports finançant la construction d'un pont facilitant la vie de ses citoyens.
- ✖ Les mandataires sont ceux qui sont chargés de réaliser le projet. Leurs actions de communication se font sur le terrain. Elles sont habituellement liées à des aspects techniques de court terme, laissant aux subventionnaires et aux fiduciaires le soin et la responsabilité d'être les parties prenantes du plus long terme.

Empruntant à la physique, nous rappelons que les observateurs auront intérêt à suivre l'apparition des photons qui témoignent du passage d'un atome d'un état d'énergie à un autre, ou, dans ce qui nous intéresse, d'un statut d'acteur à un autre. Ce passage se fait soit dans le discours, soit dans l'action elle-même. Par exemple, le subventionnaire peut devenir mandataire pour défendre les paramètres de son projet (les fonctionnaires se réservant la réalisation d'un projet) ou le bénéficiaire peut se doter d'une structure coopérative pour devenir son propre mandataire.

4. LE CRITÈRE DU TERRITOIRE

Le PRET, ce pourcentage d'investissement des ressources, des espaces et des temps, se joue sur un territoire qui est défini et redéfini avant et pendant la réalisation du projet. Il est important, pour l'observateur, de se faire une idée claire du territoire communicationnel. Certes, le concept de territoire



sollicite des cadres théoriques inspirés de plusieurs disciplines allant de la géographie à la sociologie. Dans une démarche communicationnelle, nous nous intéressons à la perception que se font les acteurs de ce territoire et à la négociation de leurs différentes perceptions lors des étapes de conception, de planification, de réalisation et de « digestion » du projet.

Tout en étant l'une des composantes du PRET, l'espace devient ici le noyau auquel se rattachent les rayons des ressources et du temps. Les ressources monopolisées par le projet proviennent d'un territoire plus ou moins vaste en fonction de la surface d'intervention non seulement du subventionnaire qui les fournit et du mandataire qui les opérationnalise, mais aussi des bénéficiaires qui échangent ainsi les ressources sacrifiées contre un bénéfice attendu et promis.

Il faut donc se demander ce qu'est un territoire dans le discours des acteurs. Les réponses à cette question sont multiples. Nous nous arrêtons à un aspect qui découle de notre intérêt premier pour l'expression des perceptions des acteurs.

Nous privilégions les aspects de convivialité et de complicité des espaces appelés territoires. Pour des acteurs de même statut (bénéficiaires, fiduciaires...) et ceux qui souhaiteraient y retrouver un lieu de négociation des ressources et des temps, le territoire est un espace d'abord de convivialité. Convivialité simplement passive par laquelle on sait qu'on ne peut craindre une action imprévisible de la part des autres acteurs. Convivialité active par laquelle on peut prévoir qu'une action entraînera une réaction prévisible de la part des autres acteurs. Si l'on peut construire le projet dans un tel territoire, la communication jouira à la fois de l'absence d'imprévisible et de la quasi-certitude du prévisible. La préparation d'un projet exige donc une étude sociologique des différents territoires présents afin d'en planifier la partie communicationnelle et une fouille archéologique des territoires préexistants afin d'en prévoir la résurgence ou d'en exploiter les réminiscences.

Le territoire est aussi un espace de complicité. Passive, elle témoigne d'intérêts communs auxquels il faudra avoir recours. Active, elle alimente des projets communs au sein desquels le projet étudié pourra plus ou moins bien s'insérer.

Qui définit le territoire? Le mandataire qui souhaite réaliser le projet dans le cadre du budget et du calendrier qui a permis d'en obtenir le mandat? Le subventionnaire qui doit défendre la justification initiale de son projet en s'assurant qu'il n'y aura dépassement ni de budget ni de calendrier? Le fiduciaire qui souhaite appuyer son discours sur des similitudes avec d'autres projets? Pour certains, le territoire doit être le plus restreint possible afin



d'en conserver la maîtrise. Pour d'autres, il doit s'étendre afin d'introduire des éléments qui donnent au PRET une portée dépassant les intérêts immédiats et les restrictions tactiques des autres acteurs.

5. DES CRITÈRES EN MOUVANCE

On constate donc que les différents critères que nous proposons permettent de catégoriser certains éléments communicationnels de la construction d'un grand projet. Notre but est de poursuivre la construction de ce vocabulaire à vocation pédagogique et pragmatique. Nous cherchons à trouver les mots qui feront image et qui permettront à ceux qui font l'apprentissage des méthodes d'observation ou d'intervention dans un contexte de grand projet, de fixer les éléments communicationnels de leurs négociations aussi bien en chantier qu'en laboratoire.

L'avantage des critères proposés, c'est qu'ils peuvent se déplacer dans un continuum allant du point alpha au point oméga d'un calendrier sans jamais perdre de flexibilité dans leurs rapports avec les autres critères de l'ensemble de notre grille d'analyse. Car, par exemple, le temps ou le territoire peuvent changer de paramètres si le bénéficiaire devient le mandataire ou si, comme certaines enquêtes semblent le démontrer dans différents pays, le mandataire devient, par des manipulations empoisonnées, le principal bénéficiaire d'un projet condamné à la déliquescence programmée. Nous laissons le soin aux enquêteurs du terrain d'en illustrer et, ainsi, d'en valider la portée.





**LA SCIENCE,
LES MÉDIAS
ET L'EXPLOITATION
DES RESSOURCES
NATURELLES**

SYLVESTRE HUET

Les débats et controverses publiques, et même les affrontements entre gouvernements et mouvements sociaux, se multiplient sur des sujets touchant l'exploitation des ressources naturelles. Les sources d'énergie sont particulièrement touchées par ces conflits et controverses, qu'il s'agisse du pétrole, du gaz, du charbon, de l'uranium, des barrages hydrauliques ou des éoliennes. Les conséquences de ces controverses publiques peuvent être majeures, en particulier dans les pays à régime politique démocratique, où le pouvoir politique dépend de l'élection. L'accès à des ressources naturelles peut alors dépendre non pas de la disponibilité d'une technologie, mais d'un refus ou d'une acceptation par le corps social de son usage.

Dans l'actualité française, ces sujets n'ont rien de théorique. Les débats politiques qui ont précédé les élections présidentielle et législative de cette année sont l'occasion de prises de positions publiques sur la poursuite ou l'abandon de la filière nucléaire pour la production d'électricité. Certaines de ces prises de positions sont manifestement le résultat d'une démarche politicienne et opportuniste, sans lien avec une réflexion ou un choix préalables; elles servent par exemple dans la compétition entre candidats à la primaire socialiste de produit d'appel pour rameuter les électeurs écologistes afin de les faire participer à cette compétition entre candidats socialistes.

Depuis 2010, les manifestations contre l'exploitation du gaz dit « de schiste » dans le sud-est de la France, qui ont mobilisé très profondément l'opinion, ont contraint le gouvernement à revenir en catastrophe au parlement pour faire voter une loi contredisant les autorisations d'exploration auparavant accordées par le ministre Jean-Louis Borloo qui a ensuite, très courageusement, fait porter le chapeau de cette décision à son administration. Dans les régions concernées, ce mouvement a coïncidé avec des élections locales (les cantonales) et tout candidat se devait de s'opposer publiquement à l'exploration des gaz de schiste s'il voulait avoir la moindre chance d'être élu. Dans la même région, l'implantation d'éoliennes fait l'objet de protestations, de recours juridiques successifs pour tenter d'en empêcher la réalisation. Au Havre, la construction d'un terminal méthanier s'est heurtée à l'opposition de la population et d'élus. Dans le centre de la France, c'est le projet d'une mine de charbon et d'une centrale électrique associée qui fait l'objet d'une contestation. Enfin, la politique de maîtrise des émissions de gaz à effet de serre, et donc de la consommation de pétrole et de gaz, est au centre d'une vive polémique, les militants écologistes, mais aussi des partis d'opposition, reprochant au gouvernement d'abandonner toute politique ambitieuse en ce domaine.



Dans ces controverses, les dimensions sociales, économiques, financières, mais aussi idéologiques ou culturelles ont bien sûr une place centrale. Reste que s'il y a technologies, il y a science au départ. Donc des savoirs, mais aussi des incertitudes et surtout des questions sans réponses, ce qui est le propre de la science en marche, autrement dit de la recherche. Comment intervient-elle dans ces débats ?

Je n'ai ni le temps ni la compétence d'une revue générale du sujet ; voici donc, plus modestement, trois remarques puisées dans l'expérience d'un journaliste travaillant pour le service science d'un quotidien national. La première porte sur la place singulière que la science – comme corpus de savoir et comme activité de recherche – tient dans les controverses publiques. La seconde aborde le thème de l'expertise scientifique et de son rôle dans la prise de décision et le débat public. La troisième revient sur une expérience pour le moins violente à propos du climat, qui n'est pas à proprement parler une « ressource naturelle » mais qui, selon l'analyse désormais classique des « biens communs », s'y apparente dans le débat public.

1. LA SCIENCE EST DEVENUE L'ARGUMENT MAJEUR

D'abord, il faut noter que *la science est devenue l'argument majeur* des protagonistes du débat public sur l'usage des ressources naturelles. Si les dimensions religieuses, morales ou philosophiques n'en sont pas absentes, elles passent au second plan. Le militant écologiste comme le porte-parole de Total va rivaliser de graphiques, de références à la physique, à la biologie, aux géosciences, à la médecine... pour démontrer que son point de vue est le bon, car il s'appuie sur la raison et la science. Cela peut sembler un bon point de départ, car que peut-on opposer à une argumentation qui ferait de l'impératif religieux l'argument suprême ? Mais cela suffit-il à mettre en place un débat rationnel dont, si la conclusion ne serait pas nécessairement acceptée par tous les acteurs, la validité des arguments échangés serait, elle, partagée par ces mêmes acteurs ? Manifestement, ce n'est pas le cas.

Le militant veut bien s'appuyer sur la science, à condition qu'elle dise la même chose que lui. Ainsi, lorsque la médecine, l'épidémiologie et la biophysique disent que près de 7000 personnes vivant près de la centrale de Tchernobyl lors de l'accident de 1986, et âgées de moins de 18 ans à l'époque, doivent leur cancer de la thyroïde à la contamination radioactive de cette catastrophe nucléaire, la candidate des Verts à l'élection présidentielle s'écrie : « la science a raison ». Puis, lorsque la même médecine, les mêmes techniques statistiques de l'épidémiologie et le corpus de savoirs en biophysique disent qu'on n'observe pas le même phénomène en Corse



ou que, s'il existe, il est trop petit pour être distingué par l'épidémiologie, alors «la science a tort», affirme la candidate. Car elle veut pouvoir affirmer que ce phénomène existe, quoi qu'en dise la science. Et l'ancienne juge de considérer que les études et rapports de l'Institut national du cancer (INCA), de l'Institut national de veille sanitaire (INVS), de l'Institut national de santé et de recherche médicale (Inserm) et de l'Institut de radioprotection et de sûreté nucléaire (IRSN) sont effacés par une seule étude, pour le moins étrange, conduite par deux médecins légistes non spécialisés dans ce sujet et dont l'un traîne une grosse casserole pour avoir confondu un assassinat avec un suicide.

Les industriels ou les responsables politiques qui veulent exploiter ces ressources n'ont bien souvent pas plus de respect pour le savoir ou la démarche scientifique. L'exemple peut venir de très haut. Lorsque le premier ministre Jean-Pierre Raffarin, en 2004, intervient dans le débat public sur la construction d'ITER, le tokamak mondial d'étude de la fusion nucléaire, pour convaincre les citoyens français d'accepter une part de financement élevé, il prétend que sa localisation en France donnera au pays une avance technologique susceptible de lui faire gagner la concurrence dans la construction de centrales électriques à fusion nucléaire. C'est un propos irréaliste et donc irresponsable, fondé sur l'idée que les électeurs vont assimiler ITER, qui ne doit, au mieux, que valider un concept scientifique, à une sorte de prototype de centrale électrique.

Cet exemple est ancien ? En voici un plus récent : parmi les propos des candidats à la primaire socialiste, on relève cette affirmation formidable : il suffit d'investir quelques milliards et l'on pourra stocker l'électricité générée par les éoliennes de la mer du Nord afin de la consommer ailleurs et plus tard en Europe. On comprend mieux le caractère pour le moins audacieux d'une telle perspective au regard de la technologie disponible qui interdit une telle opération, lorsque cette même responsable politique refuse de dire que l'arrêt du nucléaire en France qu'elle préconise se traduirait par un recours fortement accru au gaz, voire au charbon, pour la production d'électricité.

Les industriels ne sont pas en reste. L'historienne Naomi Oreskes a récemment montré comment les groupes du charbon et du pétrole ont financé des opérations de désinformation sur la science du climat. Les industriels du nucléaire confondent information et publicité, ce qui conduit par exemple EDF ou Areva à déclarer qu'ils recyclent plus de 90% du combustible nucléaire usé, ce qui est vrai en théorie mais faux en pratique. Il serait facile de multiplier les exemples, mais une leçon générale émerge de l'expérience : malgré la référence permanente à la science, on se demande la plupart du



temps où elle se trouve, car elle ne survit guère à la position de servante de la politique ou des intérêts économiques et financiers en jeu à laquelle elle est réduite.

En tous cas, cette volonté de soumettre la science à la politique, et même à des impératifs politiques de court terme, constitue l'un des obstacles majeurs à la qualité du débat public.

En face de ces manipulations du sens dans l'objectif de manipuler l'opinion publique, les médias sont-ils armés pour aider les citoyens à les affronter? C'est-à-dire, expertiser les déclarations des uns et des autres, non au regard d'une science infuse dont ils seraient mystérieusement les détenteurs, mais au regard de la production scientifique standard sur les sujets en cause? Très peu de médias le sont. La place des journalistes spécialisés en science dans le système médiatique français est souvent réduite au strict minimum. Selon les chiffres de leurs associations professionnelles, on compte au moins dix fois plus de journalistes spécialisés en sport qu'en science. Pour dire les choses franchement, les journalistes scientifiques sont un sous-groupe peu nombreux et peu valorisé dans la profession.

La crise économique qui frappe la presse nationale en France accentue encore ce travers; je suis par exemple le dernier survivant du service scientifique du quotidien *Libération*. Mais on compte la plupart du temps sur les doigts d'une main, voire sur le seul pouce, les journalistes scientifiques de chaînes de télévision, de radio, des hebdomadaires dominants. À ce petit nombre correspond bien évidemment une place réduite dans les pages ou les heures d'antenne. Considérer en parallèle l'importance des sciences et de l'argument présenté comme « scientifique » dans les controverses publiques sur l'usage des ressources naturelles et la capacité du système médiatique à traiter le savoir et la recherche comme un élément majeur de leur intervention sur le sujet conduit au constat suivant: plus il y a de science dans le dossier, moins il y en a dans le traitement médiatique.

2. L'EXPERTISE SCIENTIFIQUE À PROPOS DE L'USAGE DES TECHNOLOGIES

Au cœur du sujet discuté ici se trouve le très délicat problème de *l'expertise scientifique à propos de l'usage des technologies*, qui conditionne pourtant jusqu'à des choix politiques majeurs. Cette expertise, qui n'est pas la recherche mais la réponse à une question posée sous cette forme « que savons-nous de ceci, qu'ignorons-nous du même sujet et quels sont les choix possibles », est cruciale pour tous: citoyens comme responsables politiques.



Organiser cette expertise, la réaliser et la porter à la connaissance des acteurs sociaux est la condition sine qua non de décisions politiques ou de débats publics fondés en raison. Mais l'expérience montre que cette organisation, la réalisation et la transmission sont souvent défailtantes.

Des crises sanitaires de grande ampleur ont été en partie provoquées par un ou plusieurs *défauts majeurs* dans l'organisation de l'expertise scientifique des risques. Ainsi, le fameux *Comité permanent amiante* qui, des années 1980 au milieu des années 1990, a désinformé l'opinion publique et le gouvernement. Or, ce comité sans statut légal avait été créé suite à un accord informel entre le directeur de l'INRS (Institut national de recherche et de sécurité pour la prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles) et les industriels de l'amiante, qui ont financé à 100 % son fonctionnement. Tout en offrant une façade présentable (présence de syndicats de travailleurs et de scientifiques), le comité était en réalité une *arme de guerre contre la science médicale*, qui avait prouvé depuis longtemps la nocivité de l'amiante dans certaines conditions d'utilisation. Une arme au service de puissants intérêts financiers. Le bilan est lourd : l'Inserm estime à 100 000 le nombre de cancers mortels que l'amiante a provoqués et provoquera d'ici 2025 en France.

Au milieu des années 1980 éclate la crise du sang contaminé par le virus du sida. Outre de nombreux morts, elle provoquera par la suite une grande trouille des responsables politiques comme des directeurs d'administration centrale des ministères, qui ont pu expérimenter à cette occasion comment l'exercice de fonctions gouvernementales et administratives peut conduire au tribunal. Ce traumatisme a joué un grand rôle dans la décision de l'exécutif d'externaliser de nombreuses fonctions de surveillance et de contrôle des activités à risque. De nombreuses agences et autorités administratives indépendantes sont nées de ce mouvement. D'autre part, des organismes de recherche publics ou dont le financement est mixte, privé et public, sont impliqués dans l'instruction des dossiers d'exploitation des ressources naturelles. Ce mouvement d'externalisation a été justifié par la nécessité de lever le soupçon d'intrusion du politique dans la science et l'expertise du risque. Mais cela ne suffit pas à garantir une instruction et une information correctes au regard des exigences citoyennes. Et d'abord parce que ces agences et autorités – celles du nucléaire par exemple – fondent leurs décisions sur des expertises scientifiques. Mais comment garantir leurs compétences, leur indépendance, leur transparence... ?

L'une des origines majeures de ces expertises sont les organismes de recherche publics et les universités, soit comme institutions, soit comme employeurs des experts convoqués. Plusieurs organismes de recherche ont



récemment rédigé des chartes encadrant leur production d'expertises, à la suite d'une démarche gouvernementale, afin de les rendre plus fiables par les procédures utilisées. Elles garantissent par exemple la transparence dans la sélection des experts, des sources utilisées, des conflits d'intérêts, la mention des points de vue minoritaires dans les rapports et d'autres critères permettant de juger si l'expertise est réalisée dans de bonnes conditions. Cette démarche est toutefois récente, et sa mise en application, lente. Surtout, certains des acteurs décisifs sont soupçonnés de conflits d'intérêts par construction. Ainsi, en matière de nucléaire, l'indépendance budgétaire et institutionnelle de l'IRSN ne date que de la loi TSN de 2006 et rares sont les Français convaincus de sa réalité vis-à-vis du pouvoir politique ou des industriels du nucléaire. Ainsi, le Bureau des recherches géologiques et minières (BRGM), en cause dans l'affaire des gaz de schiste, a été construit pour favoriser l'exploitation des ressources du sous-sol. La même critique peut être adressée à l'IFP – Institut français du pétrole –, certes semi-public, mais dont la transparence ou la capacité de résister à la volonté des groupes pétroliers ne semblent pas les vertus majeures.

Dans un tel contexte, il est logique que l'opinion n'accorde que rarement sa confiance à ces institutions scientifiques, et donc aux expertises qui en sont issues. Un sondage récent, publié par *La Recherche*, indique que 72% des personnes interrogées ne font pas confiance aux scientifiques pour étudier de manière indépendante la sûreté des centrales nucléaires. Ou, autre résultat, que près de 60% des sondés pensent que les scientifiques ne disent pas la vérité sur le nucléaire ou les OGM.

Le BRGM et l'IFP ont été ainsi rapidement récusés comme experts indépendants par les associations de citoyens s'opposant à l'exploration des gaz de schiste. En réaction, un groupe d'universitaires spécialisés en géosciences de l'Université de Montpellier a proposé ses services au nom de l'indépendance d'esprit et de l'indépendance financière des universitaires. L'une des raisons de cette méfiance provient d'une mauvaise tradition française : la volonté de contrôle serré des gouvernements sur les organismes de recherche finalisés comme le BRGM. Ainsi, au plus fort de la polémique sur les gaz de schiste, ce contrôle a été jusqu'à empêcher la tenue d'une simple rencontre à but d'information technique entre des scientifiques du BRGM ou de l'IFP et l'association des journalistes scientifiques. D'abord acceptée en principe, elle a ensuite, après intervention du ministère de l'Industrie, été refusée, ou plus exactement, il n'était subitement plus possible de discuter directement avec des experts, mais seulement avec les dirigeants des deux institutions.



La faiblesse des médias en ce qui a trait aux journalistes spécialisés déjà mentionnée contribue de surcroît à une transmission incorrecte des expertises existantes. L'énorme majorité des journalistes qui vont traiter de ces sujets n'en prendra pas connaissance, même sous une forme condensée. C'est ainsi que, même dans un journal très sérieux comme *Le Monde*, on peut lire un article récent sur le sujet des cancers de la thyroïde en Corse qui va mentionner l'étude médiocre du dossier judiciaire et passer totalement sous silence non seulement les résultats, mais l'existence même des nombreux et épais rapports des instituts cités plus haut.

3. LE COMBAT DE RUE, LE CLIMAT DE PEUR ET LE DÉNIGREMENT

Mon troisième point portera sur ce que la revue *Nature* a qualifié de « *street fight* » dans un éditorial de mars 2010, intitulé « climat de peur ». Le combat de rue dont il était question portait sur la question climatique et faisait référence non seulement au fameux Climategate de décembre 2009, mais plus largement à l'opération de dénigrement systématique des sciences du climat et de l'expertise réalisée par le GIEC pour le compte des gouvernements.

Comme journaliste, j'ai été confronté de manière directe et brutale à ce combat de rue dans sa dimension la plus singulière et même inattendue. Quelques scientifiques, et non des moindres (puisqu'on relève parmi eux le nom de Claude Allègre, titulaire du prix Crafford et de la médaille d'or du CNRS, qui fut également ministre de la Recherche et de l'Enseignement supérieur), mais des scientifiques en général étrangers par leur spécialité aux recherches synthétisées par le GIEC, ont développé un discours de dénigrement systématique de leurs collègues en direction de l'opinion publique.

Ce dénigrement, dans le cas de Claude Allègre, a pris un tour d'une extrême violence, puisqu'il a accusé les climatologues d'avoir constitué un « système mafieux » pour empêcher leurs contradicteurs de s'exprimer dans les revues scientifiques, d'avoir dupé l'opinion publique et les gouvernements en construisant une « imposture scientifique ». Ce discours utilise des méthodes particulièrement condamnables : le mensonge sur des faits scientifiques avérés, la calomnie contre des chercheurs, la falsification de données scientifiques publiées. Ce dénigrement s'est d'ailleurs appuyé sur la production d'articles parus dans des revues scientifiques standards par une équipe dirigée par Vincent Courtillot, alors directeur de l'Institut de physique



du globe de Paris, articles qui ont par la suite été classés dans la catégorie infamante de la science pathologique, qui se reconnaissait là à quelques caractéristiques bien connues :

- ✘ des erreurs grossières de calcul – c’est la fameuse erreur dite de la Terre noire et plate – répétées d’article en article ;
- ✘ des graphiques étranges aux courbes dont les intitulés se révèlent faux – des températures régionales et estivales transformées en températures planétaires, par exemple – graphiques republiés sans changement ni correction dans des livres à destination du grand public alors même que leur caractère faux avait été finalement reconnu par leurs auteurs dans le cadre d’un échange de commentaires publié par la revue scientifique d’origine ;
- ✘ des erreurs de débutants comme la confusion entre un vrai changement de température et un changement de thermomètre ou d’emplacement de thermomètre dans des séries météo ;
- ✘ le contournement de la revue par les pairs avant publication, puisqu’il fallait, pour parvenir à publier des articles ainsi truffés d’erreurs, la complicité d’éditeurs ou l’incompétence d’un comité de lecture choisi à dessein...

Or, face à ces dénigrements, et malgré quelques signes évidents de leur manque de crédibilité, comme la position du « je suis expert de tout » affichée par Claude Allègre, la plupart des médias y ont réagi non en les décryptant par un travail journalistique classique, mais en offrant à leurs auteurs tribunes, micros, heures de télévision et articles complaisants. Le tout justifié au nom du « libre débat », de la nécessité de donner la parole aux « contestataires de la science officielle », des incertitudes de cette même science.

Les scientifiques eux-mêmes, pourtant premières victimes de ce dénigrement, ont mis beaucoup de temps à réagir. Par crainte pour les uns de prêter le flanc à l’accusation de refuser le débat scientifique, La plupart par méconnaissance du système médiatique et par peur d’y laisser des plumes dans un exercice par trop différent de ceux de l’arène scientifique. Il fallut qu’un groupe de chercheurs plutôt jeunes et ne supportant plus de se faire insulter en public se réveille pour qu’une expression publique de la communauté scientifique du climat soit enfin possible sous la forme d’un appel aux pouvoirs publics et aux directions des organismes de recherche. Cette expression a permis aux journalistes spécialisés qui se battaient avec beaucoup de difficulté dans des rédactions où les directions étaient très sensibles à la puissance de feu de Claude Allègre – qui multipliait alors les offres de service à notre président de la République – d’obtenir quelques succès de publication.



Sur cet exemple, il faut également souligner la difficulté de transmission à l'opinion publique de l'état réel de la science lorsqu'elle s'attaque à un dossier fort complexe, constitué de multiples sous-sujets et qui comporte simultanément des résultats solides et d'autres marqués d'une forte incertitude. En particulier, il est très délicat, dans un monde médiatique où le court et la formule rapide et ravageuse font la loi, d'expliquer ce que signifient les incertitudes pour les scientifiques.

Parfois, il s'agit d'un manque total de réponses à la question posée. Par exemple, les climatologues sont aujourd'hui incapables de savoir si le changement climatique va se traduire par des moussons africaines plus favorables ou plus défavorables à l'agriculture sahélienne. Mais curieusement, ce trou noir de la prévision climatique, d'une importance majeure en matière de sécurité alimentaire, n'intéresse personne parmi les climatosceptiques... ni parmi les journaux et journalistes dénonciateurs du « complot de réchauffistes ».

Dans d'autres cas, il s'agit à l'inverse d'une capacité à mesurer l'incertitude d'une réponse. Mais alors que les scientifiques ont souvent le sentiment de montrer la relative précision de leur savoir en exhibant des barres d'erreurs, cette notion produit souvent l'effet inverse, en faisant penser au grand public que cette barre d'erreur leur sert à masquer une ignorance totale. De ce point de vue, la formation souvent exclusivement littéraire et politique des dirigeants de la presse conduit à des réactions du même type. J'ai souvenir que d'avoir écrit un long papier sur les incertitudes, les réelles controverses scientifiques en matière de climat et les questions sans réponses de la prévision climatique à long terme, avait suscité cette réaction du directeur de la rédaction : « ah, je savais bien que les climatologues ne savent pas du tout si l'effet de serre va changer le climat ».

CONCLUSION

Si ces controverses présentent de multiples facettes, celle de l'information sur le volet scientifique de ces dossiers peut sembler majeure aux scientifiques et ingénieurs impliqués dans ces projets. Ce raisonnement semble marqué au coin du bon sens, puisque la science est à la base des technologies utilisées dans ces projets. D'où les explications souvent apportées en termes de « déficit de communication » lorsque leurs promoteurs – industriels ou responsables politiques – doivent justifier le refus de l'opinion, voire des électeurs. L'opinion publique semble valider le raisonnement, puisque 80% de la population, selon l'enquête publiée dans *La Recherche*, estime être



« insuffisamment informée sur les débats et enjeux de la recherche ». Pourtant, cela n'empêche pas les gens d'avoir, massivement, un avis sur chacun des problèmes rencontrés. Y a-t-il une contradiction ?

La réponse se trouve probablement dans un résultat classique de la sociologie, selon lequel la confiance accordée aux autorités scientifiques en ces matières est en réalité indexée sur la confiance générale que l'opinion publique et les citoyens accordent à leur système politique et à leurs dirigeants, qu'ils soient élus ou non. Et que la méfiance généralisée envers la mise en œuvre de technologies innovantes est ainsi le résultat de la perte de confiance, voire de son effondrement en ces temps de crises économiques et financières, envers les autorités politiques, bien plus que celui d'un déficit de savoirs.

S'il est possible de se réjouir de lire dans l'enquête de *La Recherche* que 64 % des sondés font confiance aux journalistes scientifiques pour « expliquer les enjeux de la recherche scientifique », cela n'a guère de conséquences au vu de la démographie dérisoire de cette sous-espèce du genre journalistique. En revanche, lire que cette confiance, seuls 18 % des sondés l'accordent au gouvernement sur ce même point révèle moins l'incapacité du ministre de la Recherche ou de l'Environnement, voire de l'Industrie, à s'expliquer sur les dossiers des gaz de schiste ou du nucléaire, que le fossé creusé entre gouvernants et citoyens.

Une autre explication pourrait provenir du sentiment que le savoir n'entraîne pas la décision. Ainsi, la qualité désormais reconnue par presque tous les gouvernements de l'expertise du GIEC sur le changement climatique n'a pas vraiment débouché sur des politiques effectivement conduites en réponse à cette expertise. Si cela montre que le chemin entre l'expertise scientifique et la décision politique peut se révéler long et tortueux, cela peut surtout conduire les citoyens à considérer que le pouvoir politique ne tient pas compte de la première, dès lors qu'elle le gêne.

Aussi me permettez-vous une conclusion en forme d'interrogation ironique, car elle scie la branche où je suis assis : l'information scientifique ne serait-elle pas le plus petit joueur du théâtre public où s'affrontent partisans et opposants à l'exploitation de telle ou telle ressource naturelle, à la construction de tel ou tel aménagement industriel ?





NOTICES BIOGRAPHIQUES

Lise Arena est maîtresse de conférences en sciences de gestion à l'Université de Nice Sophia-Antipolis. Elle est rattachée à l'Unité mixte de recherche du Groupe de recherche en économie, droit et gestion (GREDEG) du CNRS. Titulaire d'une thèse en management des systèmes d'information dans cette même université, elle a également obtenu un doctorat à l'Université d'Oxford sur le thème de l'histoire des sciences de gestion et des Business Schools. Ses recherches portent essentiellement sur la gestion des projets de système d'information, sur le management des nouvelles technologies et sur le rôle de ces artefacts dans les organisations. Lise s'intéresse également à la prise de décision dans des agencements organisationnels risqués. Enfin, elle a été chercheuse invitée entre 2009 et 2011 au British Telecom Centre for Major Programme Management à la Saïd Business School (Université d'Oxford).

Marc Banik est professeur au Département de management et technologie, à l'École des sciences de la gestion de l'Université du Québec à Montréal. Ses recherches portent sur la gestion de la R&D et les politiques réglementaires en matière de produits de santé et de propriété intellectuelle. À titre de cochercheur, il a collaboré à plusieurs projets de recherche effectués pour le *Project Management Institute*, dirigés par Serghei Floricel. Il est membre du Centre interuniversitaire de la recherche sur la science et la technologie (CIRST) à l'UQAM. Il enseigne le management au niveau baccalauréat et la

pratique du transfert technologique aux cycles supérieurs. Montréalais d'origine, le professeur Banik a fait ses études aux universités de Montréal, McGill, et d'Illinois à Urbana-Champaign.

Stéphane Bertrand occupe, depuis 2011, le poste de directeur exécutif du Sommet international des coopératives – Québec 2012. Il est également président de SBCG Conseil en gestion. Il était auparavant directeur exécutif du Congrès mondial de l'énergie – Montréal 2010. Entre 2003 et 2007, Stéphane Bertrand était directeur de cabinet du premier ministre du Québec. Avant cela, il a œuvré plusieurs années chez Gaz Métropolitain, au poste de directeur puis de vice-président, communications, affaires publiques et gouvernementales. Antérieurement, il a été consultant en communication et vice-président Planification et développement de la Société financière des Caisses populaires Desjardins. Stéphane Bertrand a également été directeur de cabinet et économiste, pour le ministre délégué aux Finances et à la Privatisation et le ministre des Affaires culturelles du Québec. Il est membre de plusieurs conseils d'administration, dont Orbite Aluminae, Chiwedjin Shu, Canada Lithium, Sun Logics Canada. Il est titulaire d'une maîtrise en sciences économiques.

Luc Bousquet est architecte diplômé de l'École nationale supérieure des arts et industries de Strasbourg, en France. De 1996 à 2003, il a été architecte-conseil au sein du réseau des Conseils d'architecture, d'urbanisme et de l'environnement, organismes départementaux (Saône-et-Loire, Doubs, Ardèche). En 2005, il devient architecte et urbaniste de l'État et pilote des programmes de recherche et d'expérimentation pour le Plan Urbanisme Construction Architecte au ministère français de l'Équipement. En 2008, il participe au développement des travaux exploratoires de l'Atelier national du ministère de l'Écologie, reposant sur le volontariat des élus locaux et la création de nouvelles façons de travailler pour la construction de territoires durables et solidaires. Depuis 2010, il est directeur de la recherche et des partenariats à l'École nationale supérieure d'architecture de Lyon, où il soutient les équipes de recherche de l'école dans le développement de leurs travaux scientifiques et d'innovation pédagogique.

Valérie Colomb, architecte D.P.L.G., docteur en sciences de l'information et de la communication, coresponsable du Master Politiques urbaines (Université Lyon 2), enseigne à l'Institut d'études politiques de Lyon. Elle participe à la recherche *Ignis Mutat Res* sur l'énergie (MCC et MEDDTL), qui interroge, dans un contexte de mise en politique du développement durable, la construction symbolique de l'énergie dans le logement social et ses traductions morphologiques dans la réhabilitation; et à la recherche de la *Plate-forme*



d'observation des projets et des stratégies urbaines sur l'université (MEDDTL, PUCA, GIP, AIGP). Dans les deux cas, il s'agit, par une approche pluridisciplinaire, de mieux saisir les dynamiques entre construction discursive, iconique et morphologique des projets.

Serghei Floricel est professeur à l'Université du Québec à Montréal où il enseigne la faisabilité de projet à la Maîtrise en gestion de projet et la gestion des projets d'innovation au Doctorat en administration. Sa recherche porte sur la gestion de l'innovation et des grands projets. Ses travaux ont été publiés dans *International Journal of Project Management*, *Academy of Management Best Papers Proceedings*, *R&D Management*, *Research-Technology Management*, *International Journal of Technology Management* et *International Journal of Innovation Management*. Il est l'auteur principal de deux monographies publiées en 2011 par le Project Management Institute: *Increasing Project Flexibility* et *Refining the Knowledge Production Plan* et coauteur du livre *The Strategic Management of Large Engineering Projects* (MIT Press, 2001). Il a été chercheur principal pour cinq projets de recherche subventionnés et directeur de recherche du programme «Managing Innovation in the New Economy». Il détient un doctorat en administration, un MBA et un baccalauréat en génie.

Raymond Hudon est politologue, rattaché à l'Université Laval. Au nombre de ses publications, on compte *La politique, jeux et enjeux* (Prix Donald-Smiley 2012) et *Engagements citoyens et politiques de jeunes*. Ses recherches et publications (près d'une dizaine de livres, et plus d'une centaine d'articles et chapitres d'ouvrages) sont consacrées notamment aux pratiques démocratiques et plus spécifiquement à la représentation assurée par les partis politiques et les groupes d'intérêt, y compris le patronage et le lobbying. Il est actuellement membre de la Commission de délimitation des circonscriptions électorales fédérales pour la province de Québec.

Sylvestre Huet est journaliste depuis 1982, spécialisé dans le domaine de l'information sur les sciences et les technologies depuis 1986. Il a travaillé pour différentes publications dont, depuis 1995, le quotidien national *Libération*, où il a publié plus de 2000 articles. Il tient depuis mars 2008 le blog d'information {Sciences²} pour le site Web de *Libération*, qui compte plus de 16 millions de pages vues depuis sa création. Auteur ou coauteur de plusieurs livres, dont *Quel climat pour demain* (2000, 2002), *L'imposteur, c'est lui. Réponse à Claude Allègre* (Stock, 2010), *Changement climatique, les savoirs et les possibles* (2010), *Nucléaire: quels scénarios pour le futur?* (2012), il a reçu en 2012, avec Stéphane Foucart du *Monde*, le prix Diderot décerné par l'Association des musées et centres de culture scientifique, technique et industrielle.



Michel Jébrak est titulaire de deux doctorats de l'Université d'Orléans. Il a travaillé en exploration minière en Europe, en Amérique du Nord, en Australie et en Afrique pour le BRGM, Normandy La Source et comme consultant auprès de nombreuses compagnies canadiennes et françaises. Depuis 1987, il est professeur en géologie des ressources minérales à l'Université du Québec à Montréal. Il y a occupé plusieurs responsabilités académiques et a été vice-recteur à la recherche et à la création jusqu'en 2008. Auteur de plus de 80 publications scientifiques dans le domaine des ressources minérales et de l'innovation, et reconnu par les prix de l'AEMQ, de l'OGQ et du CIM, il a contribué au développement de la recherche au Québec à travers la création de consortiums entreprises-universités (Consorem, Divex). Il est titulaire de la Chaire en entrepreneuriat minier UQAT-UQAM.

André-A. Lafrance est professeur titulaire au Département de communication de l'Université de Montréal. Il observe les organisations depuis une quarantaine d'années comme professeur et chercheur. Il en a tiré une quinzaine d'ouvrages, comme auteur ou coauteur. Il a été professeur ou chercheur invité à l'Université du Québec à Montréal, à l'Institut d'administration des entreprises de l'Université de Nantes, à l'Institut de la francophonie en administration et gestion (Sofia, Bulgarie), à l'Université libre de Bruxelles, à l'Université des Antilles et de Guyane, à l'École de génie civil (Hanoi, Vietnam) et à l'Université française d'Égypte.

Pascale Lafrance occupe les fonctions de chef d'équipe au Groupe 2000 neuf, l'une des agences de communication stratégique et affaires publiques de Montréal (Québec). À ce titre, elle assume la gestion de programmes en communication pour le compte de plusieurs clients et coordonne les sphères d'activités du Groupe et de son équipe. Cela implique, entre autres, des responsabilités en relations de presse, en organisation d'événements, en planification stratégique et en rédaction pour des organisations des milieux public et privé. Elle est également chargée de cours au Département de communication de l'Université de Montréal, dont elle est diplômée.

François Lambotte est docteur en sciences de gestion, professeur à l'école de communication de l'Université catholique de Louvain à Mons (Belgique). Il est vice-président du Laboratoire d'analyse des systèmes de communication des organisations (LASCO). Ses recherches doctorales ont porté sur la gestion de projet interorganisationnel et le travail en équipe géographiquement dispersée. Actuellement, ses travaux portent sur l'analyse processuelle et critique des pratiques de communication interne et de changement.



Bernard Lamizet est professeur émérite de sciences de l'information et de la communication à l'Institut d'études politiques de Lyon (France). Il fait partie de l'équipe TRIANGLE (équipe transdisciplinaire de sciences politiques). Ses nombreuses activités de recherche et publications s'inscrivent en sémiotique, en esthétique, en sémiotique politique, en politiques urbaines et en théorie de la communication.

Valérie Lehmann est professeur en management de projet à l'École des sciences de la gestion de l'Université du Québec à Montréal (UQAM). Elle détient un 2^e cycle en communication, un MBA et un Ph. D. en administration. Elle a été directrice marketing et gestionnaire de projets durant plus de 10 ans en France et au Canada. Ses intérêts de recherche, mandats en entreprises et publications portent sur le management des équipes de projets, la communication en mode projet, la gestion des parties prenantes, la gestion du changement et les méthodologies agiles. Valérie Lehmann est responsable scientifique de l'axe « Enjeux humains et défis de management » à la Chaire de recherche en gestion de projet de l'ESG UQAM. Elle est également chercheuse associée à plusieurs groupes de recherche. Au cours des dernières années, elle a coorganisé cinq colloques sur la communication et l'acceptabilité sociale dans les grands projets. En 2012, elle a initié la création d'un groupe de recherche international multidisciplinaire sur l'élaboration et l'appropriation des grands projets.

Thierry Libaert est titulaire d'un doctorat en sciences de l'information et de la communication (Université de Louvain), d'un DESS de communication politique et sociale (Paris 1), du diplôme de l'Institut d'études politiques de Paris et d'une maîtrise de droit public. Il est membre du Comité économique et social européen et des conseils d'administration de l'AFNOR et de l'Institut des futurs souhaitables. Professeur à l'Université de Louvain depuis 2008, il est également maître de conférences à l'Institut d'études politiques de Paris. Il a organisé l'enseignement des sciences de l'information et de la communication à l'Université Paris-IV (CELSA), dont celui du MBA Paris 4-Celsa. Il a fondé les enseignements de communication des organisations à l'Université technologique de Troyes. Il préside le Laboratoire d'analyse des systèmes de communication d'organisation (Lasco – Louvain-La-Neuve). Il est membre de plusieurs comités de rédaction, dont celui de la revue *Recherches en communication*. Il a publié une vingtaine d'ouvrages et de nombreux articles.

Eamonn Molloy est professeur de sciences de gestion à Pembroke College, à l'Université d'Oxford. Ses recherches interdisciplinaires développent des approches innovantes permettant de mieux comprendre la complexité du design organisationnel, avec une attention particulière portée sur la



dynamique des organisations de projets, de programmes et de portefeuilles. Eamonn enseigne également une série de cours liés à la gestion de mégaprojets et de grands programmes à des professionnels et des hauts fonctionnaires du gouvernement. Au-delà de ses fonctions universitaires, Eamonn travaille en tant que coach, conseiller et consultant dans le but de faciliter la restructuration de projets, de programmes et de portefeuilles. Il est membre honoraire de l'International Consulting Economists Association (ICEA) et membre associé de l'Economic and Social Research Council's Centre for Skills, Knowledge and Organizational Performance (SKOPE). Il est régulièrement invité à discuter autour du thème de la gestion des grands programmes devant des décideurs politiques et des chefs d'entreprise.

Coauteur du livre *Comment parler aux médias*, **Bernard Motulsky** possède une expérience de plus de vingt-cinq ans dans le domaine de la communication et des relations publiques. Actuellement titulaire de la Chaire de relations publiques et communication marketing de l'UQAM, il a débuté sa carrière comme rédacteur et journaliste avant de devenir professeur de communication à l'Université Laval. Il a occupé par la suite plusieurs postes, en particulier au sein du Groupe Cossette, au gouvernement du Québec, à la Bourse de Montréal et à l'Université de Montréal, où il a été directeur général des communications jusqu'en 2006. Détenteur d'une maîtrise et d'un doctorat (Ph. D.) en philosophie, il est président du Conseil consultatif de régie administrative de l'Autorité des marchés financiers du Québec (AMF) depuis 2005. Il est également membre du conseil d'administration de Relations publiques sans frontières et membre du conseil d'administration de la Société québécoise des professionnels en relations publiques (SQPRP).

Sorin Piperca est candidat au doctorat en administration à l'École des sciences de la gestion de l'Université du Québec à Montréal. Ses recherches portent sur les processus de structuration et la gestion de projets complexes. Dans sa thèse de doctorat, il a développé un cadre original qui vise à améliorer la représentation et la compréhension de la structure du projet et la manière dont cette structure évolue au fil du temps. Comme auteur unique et en collaboration avec d'autres chercheurs, il a présenté les résultats de ses recherches dans plusieurs conférences scientifiques et il a publié dans différents livres et revues scientifiques. Il détient une maîtrise en gestion de la qualité et un baccalauréat en gestion de l'ingénierie électrique. Il a également étudié la sociologie des organisations.

Christian Poirier est professeur-chercheur à l'Institut national de la recherche scientifique – Urbanisation Culture Société (Montréal). Il codirige le Laboratoire Arts et Sociétés, Terrains et Théories et est membre de la Chaire



Fernand-Dumont sur la culture. Ses principaux intérêts de recherche portent sur les groupes d'intérêt et les coalitions, l'analyse des organisations, des institutions et des politiques culturelles, les industries culturelles et le cinéma, les différentes formes de participation culturelle et les relations entre les citoyens et la culture. Ses travaux s'inscrivent plus globalement dans le cadre d'une réflexion portant sur la politique et la démocratie. Il est coauteur, avec Raymond Hudon, de *La politique, jeux et enjeux. Action en société, action publique et pratiques démocratiques* (Presses de l'Université Laval, 2011), ouvrage récipiendaire du Prix Donald-Smilely 2012 (meilleur livre publié en français sur un sujet traitant de la politique au Canada) remis par l'Association canadienne de science politique.

Jean Savard est chef d'équipe, Information et concertation – grands projets à la Ville de Montréal. Ses activités et intérêts concernent la mobilisation des acteurs et l'adhésion des citoyens. Ses divers mandats ont conduit à l'élaboration d'une démarche d'acceptabilité sociale pour les grandes interventions urbaines à Montréal, maintenant intégrée dans les pratiques de gestion des grands projets de la ville. Il a amorcé sa carrière à la Ville de Montréal en 1992 avec la planification stratégique d'une vaste campagne de promotion de l'habitation au centre-ville. Au début des années 2000, il a participé aux travaux du Sommet de Montréal puis à l'articulation de la *Stratégie de développement économique* (2005 à 2010) et de la vision de développement à long terme de Montréal, *Imaginer – Réaliser Montréal 2025*. Jean Savard est diplômé en journalisme (UQAM) et en gestion (HEC). Il est chargé de cours à la Faculté de l'aménagement de l'Université de Montréal.

Stéphanie Yates est professeure au Département de communication sociale et publique de l'Université du Québec à Montréal (UQAM) depuis décembre 2010 et titulaire adjointe de la Chaire de relations publiques et de communication marketing de l'UQAM. Ayant auparavant occupé plusieurs postes dans les milieux politiques provincial et fédéral de même que dans le secteur privé, elle est détentriche d'une maîtrise en communication publique de l'Université Laval et d'un doctorat en science politique de cette même université. Ses recherches portent principalement sur le lobbying et le rôle des groupes d'intérêt et des citoyens dans la gouverne de l'État et des entreprises. Dans cette perspective, elle s'intéresse notamment aux expériences de participation citoyenne, notamment dans le contexte du développement de grands projets publics ou privés, ainsi qu'à la responsabilité sociale des organisations.



COMMUNICATION ET GRANDS PROJETS : un tel sujet est presque une gageure, car il engage deux mondes qui ne se rejoignent pas souvent, en tout cas pas aisément. Pourtant, cet ouvrage collectif n'est ni une coïncidence ni une provocation. Il vise à susciter la réflexion autour d'un sujet déterminant pour l'avenir des sociétés : la réalisation des grands projets de demain dans un contexte où citoyens, professionnels, scientifiques, promoteurs, pouvoirs publics et autres parties prenantes se révèlent... très prenants.

De l'information à la participation, de la transmission à la relation, de la connaissance aux symboles et aux actes, ce sont tous les aspects de la communication qui sont ici abordés pour traiter de la gestion des grands projets urbains et d'exploitation des ressources naturelles. Ainsi, sont discutés dans ce livre des démarches de cocréation de projets, des méthodes participatives et des outils de partage du savoir. Il y est également question de la gouvernance des grands projets et de ses enjeux, ainsi que des rôles et des responsabilités des différents acteurs qui y participent. Enfin, plusieurs chapitres s'intéressent à l'imaginaire des grands projets, aux sens qu'ils façonnent et aux passions qu'ils peuvent susciter.

Réunissant les contributions de chercheurs et de praticiens québécois, français, britanniques et belges et faisant appel à des disciplines variées (communication, management, gestion de projet, sciences politiques, urbanisme, architecture, géologie et ingénierie), l'ouvrage remet en question les pratiques actuelles de communication et de gestion de projet pour mieux rendre compte des nouveaux défis à relever.

VALÉRIE LEHMANN, M.B.A., Ph. D., est professeure à l'École des sciences de la gestion (ESG) de l'Université du Québec à Montréal (UQAM), au Canada. Elle a travaillé plus de 15 ans en développement de nouveaux produits et services et en gestion du changement. Elle est membre du comité scientifique de la Chaire de gestion de projet de l'ESG UQAM, où elle est responsable de l'axe de recherche Enjeux humains et défis de management. Elle se consacre actuellement à la mise sur pied d'un groupe de recherche international multidisciplinaire dédié à la création et à l'appropriation des grands projets.

BERNARD MOTULSKY, M.A., Ph. D., est titulaire de la Chaire de relations publiques et communication marketing de l'UQAM (Canada). Il est également professeur à cette même institution. Il possède une expérience de plus de 25 ans dans le domaine de la communication et des relations publiques. Depuis 2005, il est président du Conseil consultatif de régie administrative de l'Autorité des marchés financiers du Québec (AMF). Bernard Motulsky et Valérie Lehmann travaillent ensemble depuis 2009 sur le rôle et la place de la communication dans la gestion des grands projets.

ONT PARTICIPÉ À CET OUVRAGE : Lise Arena, Marc Banik, Stéphane Bertrand, Luc Bousquet, Valérie Colomb, Serghei Floricel, Raymond Hudon, Sylvestre Huet, Michel Jébrak, André-A. Lafrance, Pascale Lafrance, François Lambotte, Bernard Lamizet, Valérie Lehmann, Thierry Libaert, Eamonn Molloy, Bernard Motulsky, Sorin Piperca, Christian Poirier, Jean Savard et Stéphanie Yates.

CHAIRE
de gestion de projet
ESG UQAM



ISBN 978-2-7605-3676-0

PUQ.CA

CHAIRE de relations publiques
et communication marketing
UQAM

